



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in
MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

Tesi di Laurea

**L'EVOLUZIONE DELLA CSR COMMUNICATION:
UNA REVIEW INTEGRATIVA DI DISEGNI E
METODI DI RICERCA**

Relatore:

Prof. Daniele Dalli

Candidato:

Anastasia Gravina

Anno Accademico 2015 / 2016

INDICE

INTRODUZIONE	1
CSR E CSR COMMUNICATION.....	3
1.1. Corporate Social Responsibility.....	3
1.2. Corporate Social Responsibility Communication	7
1.3. Gli strumenti della comunicazione sociale.....	12
1.3.1. Il bilancio sociale.....	13
1.3.2. Il codice etico.....	13
1.3.3. Il website.....	14
1.3.4. I Social Network.....	15
1.3.5. Il packaging	16
1.3.6. Altri strumenti	17
1.4. Tre strategie nella comunicazione di CSR	18
1.4.1. La stakeholder information strategy	18
1.4.2. La stakeholder response strategy.....	19
1.4.3. La stakeholder involvement strategy.....	21
1.5. The “decade of the boycott”	22
REVIEW METODOLOGICA	26
2.1. Stato dell’arte	26
2.2. Obiettivi.....	27
2.3. Metodologia di analisi	27
2.3.1. Analisi sistematica della letteratura	27
2.3.2. Dataset e codifica dei papers.....	28
ANALISI	33
3.1. Analisi dei papers e risultati	33
3.1.1. Distinzione tra studi empirici e concettuali.....	33

3.1.2. Classificazione sulla base del research design: qualitative, quantitative e mixed methods	34
3.1.3. Classificazione degli studi empirici sulla base del research method: focus sulla data collection	35
3.1.4. Classificazione degli studi empirici sulla base del research method: focus sulla data analysis	38
3.1.5. Case studies	41
3.1.6. Unità di analisi	42
3.1.7. Ulteriori informazioni	43
3.2. Limiti della ricerca	45
CONCLUSIONI	47
ALLEGATI	52
Bibliografia	62
Sitografia	65
Ringraziamenti	Errore. Il segnalibro non è definito.

INTRODUZIONE

Questa tesi ha lo scopo di fornire un contributo all'armonizzazione della letteratura esistente nell'ambito della Corporate Social Responsibility Communication (CSRC), focalizzando l'attenzione sul tipo di approccio utilizzato dai ricercatori nei loro studi.

La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) rappresenta una particolare declinazione della gestione aziendale, secondo la quale, pur perseguendo i classici obiettivi economici, le imprese devono necessariamente agire nel rispetto dell'ambiente nel quale sono collocate. Ciò significa andare oltre la semplice osservanza dei limiti ad esse imposti dalla legalità. In tal senso, l'impresa diventa consapevole del suo ruolo sociale e si fa portatrice di valori di natura etica e morale.

Ciò è emerso, in tutta la sua importanza, con l'arrivo del nuovo millennio e ha determinato la nascita di un nuovo filone di studio nell'ambito delle discipline economico-aziendali.

Tuttavia, perché la condotta socialmente responsabile delle imprese sia in grado di generare vantaggi anche in termini economici, le attività di CSR devono essere comunicate agli stakeholders in maniera opportuna. Di qui la necessità di integrare la ricerca relativa alla CSR con studi focalizzati proprio sulla sua comunicazione.

Trattandosi, appunto, di un filone di studio relativamente recente, si avverte l'esigenza di armonizzare la letteratura esistente nell'ambito della CSRC e la necessità di arricchire la ricerca con ulteriori studi in grado di fornire una visione chiara e congruente del fenomeno.

Il primo capitolo fornisce al lettore un breve approfondimento sulla CSR e sulla CSR Communication. In particolare, in questa prima parte, vengono evidenziati vantaggi e svantaggi derivanti dalla comunicazione di CSR, principali strumenti e strategie.

La review della letteratura è presentata nella seconda parte dell'elaborato.

In primo luogo, si forniscono tutti i dettagli relativi alla metodologia di ricerca utilizzata e alla formazione del dataset.

Segue un focus sulla fase di analisi vera e propria e sui principali risultati ottenuti.

Come si vedrà, l'indagine si apre con la distinzione tra studi di natura empirica e studi di natura concettuale. Gli studi empirici costituiscono il cuore della presente indagine, in quanto questa review ha come obiettivo l'individuazione dei principali metodi e disegni di ricerca impiegati dai vari studiosi a livello internazionale.

Questo studio, pur presentando dei limiti, ha sicuramente confermato l'esistenza di vuoti all'interno della letteratura inerente la CSR Communication che hanno un impellente bisogno di essere colmati e, in tal senso, vengono forniti insights che fungano da stimolo per ulteriori ricerche.

Capitolo 1

CSR E CSR COMMUNICATION

1.1. Corporate Social Responsibility

Il moderno sistema economico è caratterizzato da dinamiche molto più complesse rispetto al passato. Basti pensare al ruolo del consumatore, che, col tempo, ha acquisito un potere sempre maggiore nel rapporto con l'impresa, fino a partecipare attivamente alla creazione di valore da parte di quest'ultima.

Di fatto, la chiave del successo per un'azienda è proprio la sua capacità di creare valore per il cliente. Tale valore è funzione di una serie di variabili, che vanno ben oltre la mera soddisfazione dei bisogni del singolo. Il consumatore moderno assume, infatti, un atteggiamento sempre più critico nei confronti di ciò che le aziende fanno o non fanno. L'avvento di Internet e dei nuovi media (che consentono una diretta interazione tra i consumatori e tra questi e le aziende) ha rivoluzionato il modo in cui, tradizionalmente, domanda e offerta si incontrano, rafforzando la posizione di quella che, un tempo, era la parte debole del rapporto.

In tali circostanze le imprese sono chiamate a perseguire i loro obiettivi realizzando una *value proposition* tagliata su misura per il proprio target e a farlo in modo equo e sostenibile. Da qui la crescente importanza che la **Corporate Social Responsibility** (CSR), o **Responsabilità Sociale d'Impresa** (RSI) ha assunto nel corso degli ultimi decenni.

Secondo la definizione data dalla Commissione Europea nel 2001, per Corporate Social Responsibility s'intende «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare

pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate». (Libro Verde della Commissione, del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM(2001)366 def.).

Si tratta, quindi, di un modello di gestione aziendale secondo il quale l’impresa svolge tutte le sue attività, affiancando al tradizionale obiettivo del profitto, il perseguimento di interessi sociali, di portata ben più ampia rispetto a quelli meramente economici.

In qualche modo, si può quindi ritenere che la CSR sia uno strumento in grado di conciliare il perseguimento degli interessi del singolo (ossia l’impresa che vuole crescere e generare profitti) con la tutela degli interessi della collettività.

Secondo una ricerca condotta nel 2008 dal Cone, l’87% dei consumatori americani passerebbe da un brand al suo competitor, a parità di prezzo e qualità, se quest’ultimo sposasse una valida causa di tipo sociale o ambientale; mentre ben l’85% valuterebbe la possibilità di cambiare compagnia se questa adottasse un comportamento discutibile da un punto di vista sociale, ambientale o etico. Inoltre una quota considerevole di consumatori (il 66%) arriverebbe addirittura a boicottare questo tipo di aziende (Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. 2010).

L’importanza di un orientamento alla **Corporate Social Responsibility** emerge anche analizzando il rapporto dell’impresa con tutti gli altri stakeholders aziendali.

Già agli inizi del Novecento Henry Ford aveva esposto la sua rivoluzionaria idea di business: nel 1917 egli difendeva con forza la convinzione che l’azienda rappresentasse un servizio per l’intera società, e che non fosse una mera fonte di ricchezza per proprietari ed azionisti (Lee M.-D. P. 2008).

Si trattava, però, di una teoria estremamente innovativa per poter essere recepita con successo in un’epoca che, forse, non era ancora pronta al cambiamento.

Al contrario, oggi, un tale orientamento dell'impresa viene accolto favorevolmente, ricevendo supporto da tutti gli stakeholders aziendali, compresi gli azionisti. Essi hanno capito che, in un ambiente economico complesso ed in continua evoluzione, dedicare parte delle risorse aziendali alla CSR non è solo una possibilità, bensì una vera e propria necessità.

Questo cambiamento di rotta è il risultato di un dibattito che ha infervorato l'ambiente economico-aziendale nel corso di tutto il Novecento. Tale dibattito ha visto contrapporsi la tesi di chi riconosceva all'impresa una natura sociale, ritenendola portatrice di responsabilità di tipo morale ed etico nei confronti della società nel suo complesso, con il pensiero di chi credeva invece che gli unici vincoli di cui un'azienda dovesse tener conto fossero quelli di natura economica (Gandolfi V. 2012).

Il contributo di **Robert Edward Freeman** ha rappresentato una pietra miliare in questo processo di apertura e riconoscimento del ruolo dell'impresa nell'ambiente sociale. Negli anni Ottanta egli arrivò a formulare una teoria, conosciuta come “**Stakeholder theory**”, secondo la quale la vita di un'azienda è fortemente legata alla sua capacità di soddisfare gli interessi di tutti quei soggetti che, nello stesso tempo, influenzano e sono influenzati dal suo operato.

Diversi studi hanno, in seguito, dimostrato l'esistenza di una relazione tra CSR e risultati finanziari: esattamente come ci suggerisce la Stakeholder theory, infatti, il successo di un'azienda passa anche attraverso l'instaurazione di un rapporto di fiducia con clienti, impiegati, investitori, fornitori, e, in generale, tutti i soggetti che sono direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività della stessa. In tale prospettiva, l'impresa ha l'onere di gestire al meglio questo delicato rapporto, comunicando innanzitutto chi è, e, soltanto secondariamente, cosa produce e cosa offre.

È, tuttavia, doveroso fare una precisazione: l'adozione di un codice etico, o

semplicemente comunicare di aver adottato una gestione orientata alla responsabilità sociale, non implica che il management si comporti in maniera conforme a ciò che dichiara. Ed è ovvio che, un tale comportamento non possa portare ad una risposta positiva da parte degli stakeholders. Al contrario, questa incoerenza produce delle crepe nella **reputazione aziendale**, che, come si vedrà, risulta essere strettamente collegata alla efficacia o inefficacia della strategia implementata dall'impresa.

Si possono ravvisare diversi esempi di condotta negligente, e non corrispondente alle dichiarazioni aziendali in termini di CSR, restando all'interno dei confini nazionali.

Un caso emblematico in tal senso è, indubbiamente, l'**Ilva di Taranto**. Si tratta di un importante stabilimento siderurgico, operante sul mercato internazionale, oggi sottoposto ad amministrazione straordinaria. Il gruppo Ilva aveva redatto un **rapporto di sostenibilità** (riferito all'area del tarantino) in cui dichiarava, tra le altre cose, l'adozione di un codice etico basato su valori, quali il rispetto dell'ambiente e la protezione della salute. Tuttavia, nel 2012 fu aperta un'inchiesta giudiziaria secondo la quale, negli ultimi decenni, l'Ilva di Taranto si sarebbe resa colpevole di un terribile disastro ambientale nell'area in cui sorgono i suoi impianti.

La gestione negligente dello stabilimento industriale avrebbe infatti provocato altissimi livelli di inquinamento, che hanno portato alla morte di centinaia di persone, non soltanto tra i suoi dipendenti (Gandolfi V. 2012).

Figura 1.1. Ilva di Taranto



Fonte: <http://www.ilgiornale.it>

Un altro caso di incoerenza italiana ha riguardato la **Fiat**. L'azienda piemontese da un lato affermava di tenere a cuore il rispetto dell'ambiente e delle persone, dall'altro nel 2011 imponeva ai suoi dipendenti un contratto di lavoro penalizzante, che provocava

per loro la perdita di alcuni diritti e il peggioramento delle condizioni di lavoro. Inoltre, un anno prima, la Corte d'Appello di Potenza accoglieva un ricorso presentato dalla Fiom contro il licenziamento di tre operai impiegati nell'azienda produttrice di automobili. La Fiat veniva così accusata di aver tenuto un comportamento antisindacale (Gandolfi V. 2012).

Pertanto, risulta chiaro che la comunicazione di CSR deve essere ovviamente supportata da una condotta aziendale e manageriale coerente con ciò che si dichiara. Se l'impresa afferma di avere a cuore determinati valori, deve poi dimostrare che tali valori si riflettono su tutto il funzionamento aziendale.

È ovviamente pacifico che comunicare il proprio orientamento alla CSR resta un'attività indispensabile per rendere gli stakeholders consapevoli di quella che è l'identità dell'azienda. Operare in maniera sostenibile e non comunicarlo sia agli stakeholders interni che a quelli esterni all'azienda renderebbe vani tutti gli sforzi posti in essere dall'organizzazione in termini di Corporate Social Responsibility.

La comunicazione di CSR è stata, quindi, oggetto di numerose ricerche che ne hanno portato alla luce aspetti positivi, ma anche importanti criticità.

1.2. Corporate Social Responsibility Communication

Comunicare gli sforzi compiuti dall'azienda, in termini di sostenibilità ambientale o di impegno sociale, è un'attività di importanza tutt'altro che trascurabile.

Anche la comunità europea è intervenuta a disciplinare la **CSR Communication** con la **direttiva 2014/95/EU**.

Quest'ultima, in realtà, ha modificato la precedente direttiva 2013/34/UE e riguarda tutte quelle aziende che presentano un numero minimo di dipendenti pari a 500 e che costituiscono enti di interesse pubblico.

In sostanza, la direttiva europea impone a queste grandi imprese la comunicazione, all'interno della relazione sulla gestione, di **informazioni di carattere non finanziario**, ossia quelle «ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività (...)» (Direttiva 2014/95/EU del Parlamento Europeo e del Consiglio, 22 ottobre 2014, in GUCE L330/1, 15.11.2014).

L'intervento del legislatore ha formalizzato una pratica di fatto già molto diffusa su base volontaria e ciò dimostra l'importanza cruciale che la comunicazione degli sforzi di CSR assume nelle dinamiche aziendali e quanto questa possa essere utile al conseguimento di quel **vantaggio competitivo** tanto agognato dalle imprese.

I probabili ritorni finanziari di cui l'azienda gioverebbe tenendo un comportamento socialmente responsabile sono solo il culmine di un delicato processo di creazione di un **brand “sostenibile”**, in virtù del quale i consumatori siano anche disposti a pagare un premium price. È bene però precisare che i vantaggi di un orientamento alla Corporate Social Responsibility non si manifestano soltanto in termini di aumento delle vendite: questo tipo di pratiche è, infatti, in grado di generare tutta una serie di comportamenti, da parte degli stakeholders, favorevoli all'impresa che vanno ben oltre il semplice incremento nell'acquisto dei suoi prodotti o servizi, come ad esempio cercare un impiego all'interno delle compagnie ritenute virtuose o semplicemente investire in esse (Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. 2010).

Sebbene siano ormai chiare le potenzialità delle attività di CSR e della loro comunicazione a tutti gli stakeholders (interni ed esterni all'azienda), è necessario portare alla luce anche le insidie che si nascondono all'interno di questo percorso.

È del tutto lecito domandarsi se il consumatore “critico” del XXI secolo abbia

sviluppato una sorta di **scetticismo** nei confronti di quelle imprese che «si concentrano troppo intensamente sulla comunicazione di associazioni di CSR» (Brown & Dacin 1997). La risposta a questa domanda è positiva e ciò implica che definire una efficace strategia di comunicazione di CSR sia un lavoro tanto delicato, quanto complesso.

Di fatto, gli stakeholders attribuiscono alle attività di CSR tendenzialmente due tipi di motivazioni (Du S., Bhattacharya C.B., Sen S.2010):

- una di tipo **estrinseco**, quando ritengono che l'azienda adotti determinate pratiche esclusivamente per trarne profitto;
- una di tipo **intrinseco**, in cui il comportamento dell'azienda è visto come genuino e sinceramente interessato alla difesa di particolari cause ambientali o sociali.

Nel primo caso gli stakeholders assumono un atteggiamento negativo nei confronti dell'impresa e le attività di CSR possono rivelarsi del tutto controproducenti. Al contrario, l'attribuzione di una motivazione di tipo intrinseco viene premiata dagli stakeholders e va a rafforzare il rapporto di fiducia tra questi e l'azienda, un rapporto che deve essere costruito e tutelato in un'ottica di lungo periodo.

È evidente quindi che il modo in cui l'impresa comunica i suoi sforzi di CSR fa la differenza tra una percezione delle attività positiva e premiante, e una visione, al contrario, negativa e penalizzante. Ad ogni modo, bisogna precisare che una risposta, da parte degli stakeholders, premiante o penalizzante, non è certamente scontata: le ricerche dimostrano, infatti, che essi tendono a minimizzare l'importanza delle motivazioni estrinseche quando riconoscono che queste sono accompagnate anche da motivazioni intrinseche.

Pertanto, una efficace CSR Communication deve riuscire a ridurre lo scetticismo e consentire alle motivazioni di tipo intrinseco di prevalere sulle altre.

In quest'ottica, i punti chiave nella strategia di comunicazione delle attività di CSR sono: **cosa comunicare** e **dove comunicare** (Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. 2010).



- Per ciò che concerne il “*Cosa comunicare*”, diversi sono i punti sui quali l’impresa dovrebbe focalizzare la sua comunicazione. In particolare, l’azienda dovrebbe chiarire quali sono gli **strumenti** attraverso i quali realizzerà il suo impegno in una determinata causa, quali **effetti** tutto ciò genererà su questa, quali sono le **motivazioni** che la spingono a impegnarsi in quella determinata questione (tenendo presente che, dichiarando la compresenza di motivazioni di tipo sociale e di interessi economici, l’impresa porrebbe in essere un atteggiamento trasparente, perfettamente in grado di ridurre lo scetticismo degli stakeholders) e, infine, l’eventuale **collegamento** esistente col suo business (a tal proposito è bene specificare che un basso collegamento tra la causa sposata e l’attività dell’impresa fa sì che venga attribuita una maggiore rilevanza alle motivazioni intrinseche e che gli sforzi di CSR compiuti dall’azienda vengano considerati genuini e, di conseguenza, ricompensati).
- Per quanto riguarda, invece, *quali canali di comunicazione utilizzare*, le aziende possono scegliere di sfruttare **documenti ufficiali** (come reports annuali o comunicati stampa), o di dedicare una sezione del proprio **sito web** alla CSR. Oppure possono far ricorso alla **TV** (attraverso spot e pubblicità) o a **riviste**.

Un altro strumento che può essere utilizzato per la comunicazione di CSR è il **packaging**.

C'è da precisare che gli stakeholders percepiscono meno credibile la comunicazione di CSR (e quindi la autenticità delle iniziative dell'impresa) quando sussiste un altro grado di controllo della comunicazione da parte dell'azienda. Uno studio di Szykman et al. del 2004 ha mostrato che alcuni consumatori, ai quali era stato somministrato un messaggio contrario alla pratica del bere e poi guidare, sponsorizzato da un'azienda produttrice di birra, hanno reputato la comunicazione non animata da motivazioni autentiche e disinteressate, ritenendo piuttosto che tale attività perseguisse esclusivamente gli interessi economici dell'azienda in questione (Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. 2010).

Da tutto ciò si può quindi dedurre che gli strumenti più efficaci per la CSR Communication, che possono vincere la barriera dello scetticismo sono, in realtà, quegli strumenti che potremmo definire non ufficiali (che non mettono in evidenza il collegamento esistente tra l'impresa e la causa sposata e, soprattutto, il controllo della comunicazione da parte dell'azienda). In tal senso, una valida alternativa ai mezzi sopra elencati è il cosiddetto **word-of-mouth** (il **passaparola**) che viene ad attivarsi

tra gli stakeholders. Del resto, oggi, nell'era digitale, il potere del passaparola ha raggiunto un livello e un'importanza ancora maggiore rispetto al passato, sebbene si trattasse già di uno strumento estremamente efficace.



Oggi, infatti, la comunicazione tra gli individui è agevolata e amplificata grazie all'ausilio del **web** e di tutti gli strumenti che questo mette a disposizione al semplice costo di una connessione Internet. Basta pensare al proliferare dei **blog** e dei **forum** (dove consumatori di ogni tipo di prodotto o servizio si scambiano consigli ed esperienze), al fatto che i **social network** sono ormai diventati una parte fondamentale della vita quotidiana di ogni individuo e all'uso sempre più frequente che si fa delle **chat rooms**.

1.3. Gli strumenti della comunicazione sociale

Posto che la CSR Communication è un'arma indispensabile per migliorare l'immagine dell'impresa e la sua reputazione tra gli stakeholders esterni, ma anche la percezione che di essa hanno i soggetti interni all'organizzazione (rendendo maggiormente performante il loro lavoro), è bene approfondire l'analisi di alcuni degli strumenti che le imprese hanno a disposizione per comunicare il loro impegno sociale.

L'attività di **reporting** è largamente utilizzata dalle aziende. Secondo una ricerca condotta nel 2008, circa l'80% delle 250 maggiori compagnie nel mondo ha utilizzato CSR reports per la propria comunicazione sociale e i numeri sono quasi raddoppiati rispetto al 2005 (Du. S. Bhattacharya C.B. and Sen S. 2010).

In principio, in realtà, tale comunicazione era focalizzata sull'ambiente e sull'impatto che le dinamiche aziendali esercitavano su di esso.

Oggi invece l'attività di reporting include anche le problematiche di natura sociale, etica e morale con le quali le imprese devono quotidianamente misurarsi (Kolk A. 2008).

1.3.1. Il bilancio sociale

A differenza del report di natura finanziaria, che è obbligatorio, il **bilancio sociale** e il **codice etico** vengono redatti dalle imprese volontariamente.

Il **bilancio sociale** è un documento consuntivo e periodico, che rivela l'identità dell'organizzazione e quali sono i valori sui quali essa si fonda, con particolare attenzione al suo rapporto con l'ambiente (fisico e sociale) in cui opera.

Attraverso questo strumento, l'impresa rende conto a tutti gli stakeholders del suo operato. Esso si compone di diverse sezioni: una dedicata alla definizione dell'**identità** dell'azienda (in cui si esplicitano assetto istituzionale, valori, missione, strategie e politiche aziendali); un'area più **quantitativa**, in cui si cerca di dare una valenza sociale agli elementi contabili; infine, l'area della **relazione sociale**, in cui l'impresa espone quelli che erano gli obiettivi che si era prefigurata in ambito sociale e quali risultati ha effettivamente conseguito, dimostrando così il suo impegno e la sua coerenza.

1.3.2. Il codice etico

Il **codice etico** è l'insieme dei principi e delle regole che l'impresa si auto-impone. Esso contiene i «diritti e doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder» (Sacconi L. 2004). Tale documento viene elaborato dai senior managers, in collaborazione con esperti esterni all'azienda, e viene successivamente divulgato a tutti i membri dell'organizzazione dai vertici ai livelli più bassi. Si tratta di un atto attraverso il quale l'impresa riconosce il suo ruolo sociale e, al contempo, definisce le responsabilità di cui essa stessa e tutti i suoi membri sono portatori nei confronti di ogni stakeholder e della società nel suo complesso. Di fatto, all'interno del codice etico, ogni membro dell'organizzazione trova le regole di condotta e i principi morali che deve rispettare durante il normale svolgimento delle attività aziendali.

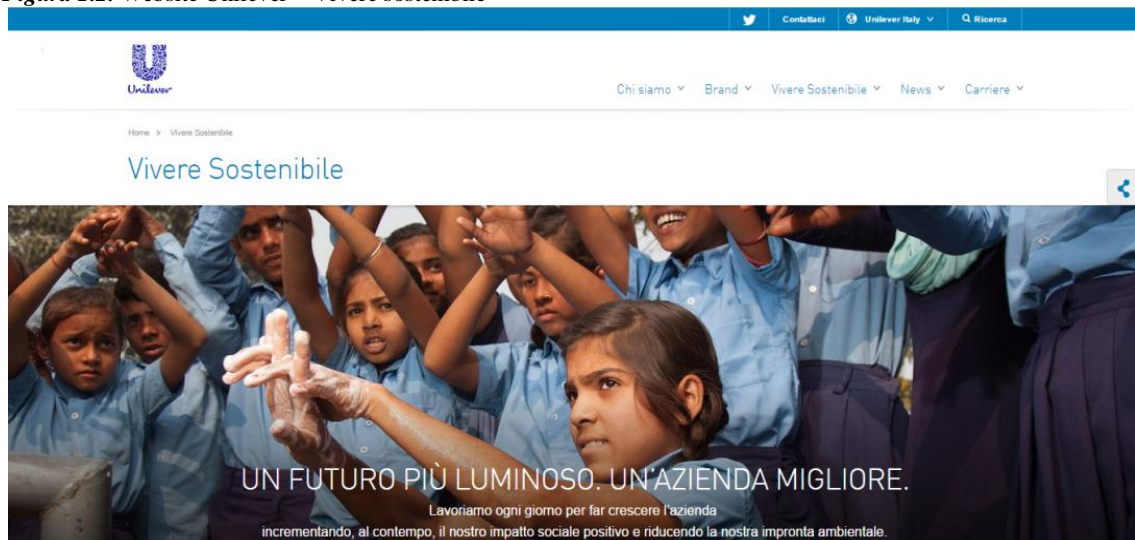
1.3.3. Il website

Il **sito web aziendale** è un importantissimo spazio che l'impresa può sfruttare per comunicare agli stakeholders il suo impegno in problematiche sociali e ambientali.

Bisogna ricordare che l'avvento di Internet ha accorciato la distanza tra le aziende e i consumatori, rendendo possibile una diretta interazione tra di essi.

Inoltre, gran parte dei consumatori moderni, nel momento in cui ha bisogno di effettuare un acquisto, si attiva ricercando preventivamente online informazioni sulle varie aziende cui può rivolgersi per soddisfare le sue necessità. Per questo, dedicare una sezione della propria pagina Internet alla comunicazione di CSR può fare la differenza e spingere il consumatore a selezionare la propria offerta tra tutte le alternative disponibili.

Figura 1.2. Website Unilever – Vivere sostenibile



Fonte: <https://www.unilever.it>

Il website di **Unilever** è stato giudicato uno dei migliori in termini di CSR Communication, nell'ambito della ricerca **Lundquist CSR Online Awards**, nel 2014.

Il sito in questione, oltre ad aggiornare continuamente gli stakeholders sugli obiettivi da raggiungere in termini di sostenibilità entro il 2020, si rivolge ai consumatori, invitandoli a comportarsi in prima persona in maniera socialmente responsabile,

riducendo l'impatto che sostanze inquinanti, come shampoo e detersivi, hanno sull'ambiente (Albè M. 2014).

1.3.4. I Social Network

Come già affermato in precedenza, Internet e il mondo dei **social** fanno ormai parte integrante della vita quotidiana di ogni individuo. Per questa ragione i social media vengono utilizzati dalle imprese come strumenti per costruire relazioni con gli stakeholders.

Kent M.L. e Taylor M. (2016) ribadiscono che l'importanza dei social media per le aziende sta nel fatto che consentono loro di controllare i contenuti con i quali consumatori e stakeholders in generale riempiono i social network di cui fanno uso e forniscono, inoltre, un accesso diretto ai clienti. I social rappresentano quindi, da un lato, una sorta di osservatorio sempre attivo, in grado di fornire informazioni anche molto dettagliate e, dall'altro, un importante strumento di comunicazione e pubblicità.

Da qui il largo uso che le aziende fanno ormai di Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, forum, blog, e, in generale, tutti gli applicativi più diffusi.

Tuttavia, Kent M.L. e Taylor M. (2016) propongono un modello, definito “**Homo dialogicus approach**”, in cui sottolineano che l'uso che le aziende fanno dei social è, spesso, inadeguato e ciò ha per effetto una riduzione dell'enorme potenziale che questi strumenti avrebbero se venissero sfruttati nel modo corretto.

Secondo i due autori, l'Homo dialogicus approach focalizza la sua attenzione sulla costruzione di etici rapporti di CSR, scollegando tali piattaforme da pubblicità, promozioni e marketing e concentrandosi, piuttosto, sulla **comunicazione** e sulla **relazione**. In questo modo «i social media possono aiutare le organizzazioni a esplorare nuovi terreni, costruire nuove relazioni, imparare dai propri followers ed esperti,

partecipare alla sfera pubblica, e regolare le attività organizzative per meglio soddisfare le aspettative del pubblico» (Kent M.L. and Taylor M. 2016).

1.3.5. Il packaging

Un altro importante strumento di comunicazione è il **packaging**. Lo ha capito bene la famosa azienda **Leroy Merlin**, la quale, proprio attraverso l'innovativo confezionamento dei prodotti, dimostra agli stakeholders il suo impegno nel rendere le proprie attività meno impattanti sull'ambiente. Arriva così l'**Eco-packaging**.

Figura 1.3. Website Leroy Merlin – Eco-packaging



Fonte: <https://csr.leroymerlin.it>

«Consapevoli degli impatti ambientali della nostra attività, abbiamo il desiderio di creare una **“cultura diffusa dello Sviluppo Sostenibile”** che coinvolga tutti i nostri Fornitori affinché intervengano sui propri asset e si impegnino in un **percorso di miglioramento continuo delle performance ambientali** per trovare il miglior equilibrio tra aspetti ecologici e redditività». Ciò è quanto dichiara l'azienda sul proprio sito web.

Leroy Merlin specifica, poi, che attraverso l'implementazione di strategie di eco-design, il progetto ha come obiettivo la riduzione dei materiali utilizzati per il confezionamento

dei propri prodotti, nonché l'utilizzo di materiali riciclabili.

Le aziende possono, inoltre, più semplicemente comunicare i loro sforzi di CSR stampando i propri messaggi sulle confezioni dei prodotti ((Du. S. Bhattacharya C.B. and Sen S. 2010).

1.3.6. Altri strumenti

Ulteriori importanti strumenti di comunicazione sono, ovviamente, i **media tradizionali**, come **TV** e **riviste**. Diverse aziende fanno ricorso ai *commercials* in televisione o alla carta stampata per comunicare le proprie attività di CSR o, semplicemente, per dimostrare la propria sensibilità nei confronti di determinate problematiche che investono la società e l'ambiente.

Ikea ha dimostrato di essere un'azienda molto attenta a questo tipo di questioni, realizzando spot per la TV ad alto contenuto sociale.

Figura 1.4. Spot Ikea "Every other week"



Fonte: <https://www.youtube.com>

Una recente campagna della famosa multinazionale svedese, denominata "**Every other week**", vede come protagonista un bambino che sta affrontando la separazione dei genitori. È quindi evidente che la leader del low cost nell'home furnishing si sia accorta di quanto la società odierna sia molto distante dalla tradizionale e ovattata "famiglia del *Mulino Bianco*" alla quale la pubblicità ha educato i telespettatori, ed è consapevole

delle difficoltà che i genitori separati incontrano nel tentativo di affrontare la rottura del nucleo familiare, riducendo al minimo il disagio dei bambini, i quali, senza alcuna colpa, sono costretti a dividersi tra due genitori, due case, e, nel caso dello spot Ikea, due camerette.

1.4. Tre strategie nella comunicazione di CSR

Richiedendo pratiche e strategie sempre più sofisticate, la CSR Communication ha attirato l'attenzione dei ricercatori, generando un'area di analisi in evoluzione e caratterizzata da molteplici sfaccettature, molte delle quali ancora inesplorate.

In particolare, Morsing e Schultz ci propongono **tre strategie** nella comunicazione di CSR:

1. Stakeholder information strategy;
2. Stakeholder response strategy;
3. Stakeholder involvement strategy.

1.4.1. La stakeholder information strategy

La “Stakeholder information strategy” vede la comunicazione in un’ottica **unidirezionale**: il messaggio parte dall’azienda ed arriva agli stakeholders. Tale concetto si può riassumere nell’espressione “*telling, not listening*” (Grunig & Hunt 1984).

In questo tipo di strategia, la comunicazione dell’impresa è finalizzata ad **informare** gli stakeholders, senza necessariamente tentare di persuaderli.

Trattasi, infatti, di una strada che viene intrapresa dai managers nel momento in cui ritengono che la propria azienda stia già operando nella maniera corretta e che non sia necessario procedere con opere di persuasione in tal senso. L’obiettivo è, piuttosto,

semplicemente quello di portare gli stakeholders a conoscenza dei propri valori e delle proprie attività.

Tutto ciò si fonda sull'idea secondo la quale questi soggetti sono in grado di esercitare una notevole influenza sulla vita dell'impresa. Non solo in termini di cosa e quanto decideranno di acquistare: le imprese sanno che oggi gli individui agiscono attivamente in sostegno delle aziende che apprezzano, nei cui valori si identificano, oppure intraprendono attività finalizzate a contrastare o, addirittura, **boicottare** le imprese che detestano o di cui non condividono le scelte effettuate in ambito sociale o ambientale.

In questo contesto la "Stakeholder information strategy" è lo strumento che aiuta le imprese che "fanno la cosa giusta" a informarne gli stakeholders e a mantenere solida la propria base d'appoggio su di essi.

Di conseguenza, la problematica principale in questo tipo di approccio è assicurarsi che il messaggio indirizzato ai propri stakeholders parta direttamente dall'azienda, che sia comunicato in maniera coerente con le attività di CSR da essa intraprese e che sia costruito in una maniera appropriata, attraente e accattivante.

1.4.2. La stakeholder response strategy

Si tratta di un modello di comunicazione **bilaterale**, che Morsing e Schultz definiscono "**two-ways asymmetric**".

Effettivamente, questo modello si può definire **asimmetrico** in quanto, pur essendoci uno scambio a livello informativo (poiché il messaggio viaggia sia dall'azienda agli stakeholders, che nella direzione opposta), si produce uno squilibrio, in termini di effetti, che si risolve a favore dell'azienda. Ciò in quanto l'impresa, attraverso la comunicazione, è in grado di influenzare e, in un certo senso, manipolare il comportamento degli individui, mentre non è assolutamente vero il contrario. Di certo

l'impresa deve indagare continuamente riguardo a quelle che sono le opinioni degli stakeholders esterni, in quanto necessita del loro appoggio e del loro supporto. Deve pertanto conoscerli a fondo per capire come vivono, a cosa si interessano, cosa amano, in quali valori credono e cosa invece aberrano. Così infatti l'azienda sarà in grado di prendere le giuste decisioni e di definire una corretta strategia di comunicazione.

Tuttavia, sebbene la "stakeholder response strategy" sia stata definita come una comunicazione bidirezionale asimmetrica, bisogna riconoscere che in questo approccio l'unico obiettivo dell'impresa è quello di **convincere** i destinatari del suo messaggio. Pertanto, si potrebbe trattare alla stregua di un metodo unilaterale che prevede un ingrediente in più rispetto alla "stakeholder information strategy", ossia la **finalità persuasiva**.

In effetti, gli stakeholders sono «percepiti come influenti, ma come dei rispondenti passivi alle iniziative dell'azienda» (Morsing M. and Schultz M. 2006).

Molto spesso le imprese, utilizzando questa strategia e indagando rispetto alle opinioni degli stakeholders, commettono l'errore di portarli a fornire solo quelle risposte che vogliono sentire.

Così facendo, tutto il meccanismo si riduce, appunto, ad una comunicazione che parte dall'azienda e raggiunge degli stakeholders, il cui spazio d'azione risulta estremamente limitato. Essi intervengono semplicemente a supportare le decisioni dell'azienda e a confermare che questa stia già agendo nel modo corretto rispetto alle attività di CSR.

1.4.3. La stakeholder involvement strategy

Come il nome stesso suggerisce, in questo caso la keyword è “**coinvolgimento**”. Non si tratta solo di informare e non è a priori esclusa la finalità persuasiva.

Attraverso l’implementazione di questa strategia, però, si cerca di instaurare una comunicazione **bidirezionale simmetrica** tra azienda e stakeholders interni ed esterni.

In questo caso, ci si basa sul presupposto che venga esercitata un’influenza reciproca tra l’impresa e i suoi stakeholders. Dal canto suo, l’azienda pone in essere dei comportamenti socialmente responsabili (ovviamente tenendo presenti i valori e gli interessi dei propri stakeholders) influenzando quelli che sono i loro comportamenti d’acquisto e, più in generale, il loro atteggiamento nei confronti dell’impresa. D’altra parte, però, servendosi di surveys e ricerche di mercato, l’azienda arriva a conoscere a fondo gli individui cui sono indirizzati i propri sforzi e, facendo ciò, tiene in conto l’eventualità di dover porre dei correttivi ai suoi programmi e alle sue scelte. In questo senso, anche gli stakeholders possono esercitare una notevole **influenza attiva** sull’impresa e sul suo operato.

Solo con una strategia di questo tipo, fondata sul **dialogo** tra le due parti, l’azienda può ambire non soltanto a conoscere e rispondere correttamente alle aspettative degli stakeholders, ma anche e soprattutto a influenzarle ed esserne influenzata, nella prospettiva di



un continuo miglioramento. In questo modo, poiché entrambe le parti sono disposte a cambiare (se necessario), si riescono a conseguire benefici reciproci. Di fatto, gli stakeholders avranno il potere di spingere le imprese a operare in maniera rispettosa degli interessi della collettività, mentre i produttori virtuosi potranno contare sul supporto degli stakeholders e scongiurare possibili operazioni di boicottaggio.

1.5. The “decade of the boycott”

Gli anni Novanta sono stati definiti “*the decade of the boycott*”, ossia “il decennio del boicottaggio” (Putnam T. 1993), in riferimento al crescente ricorso a tale pratica, che si è verificato proprio in quegli anni.

Probabilmente, una delle ragioni che ha portato al notevole sviluppo di questo fenomeno sta nel modo in cui le aziende hanno modificato e perfezionato le proprie strategie di fidelizzazione della clientela, concentrandosi sui concetti di “brand” e di “identità”. In più, il boicottaggio è diventato un’efficace arma nelle mani di svariati gruppi di attivisti, accomunati dalla convinzione che le imprese stessero accumulando un livello di potere eccessivo ed incontrastato (King B.G. 2011).

Il verificarsi di attività di questo tipo può rappresentare un duro colpo per la **reputazione aziendale**, addirittura generando una vera e propria **crisi**.

In quest’ottica, la Corporate Social Responsibility non è da ritenersi solo uno strumento utile da adoperare nel momento in cui un’azienda sta vivendo un momento critico al fine di uscirne limitando i danni (come la maggior parte delle ricerche in quest’area ha suggerito). Bensì, nel momento in cui un gruppo di stakeholders si attiva nel tentativo di convertire le attività di CSR di un’impresa in pratiche irresponsabili, la Corporate Social Responsibility si trasforma nel pericoloso **rischio** di entrare in una crisi che potrebbe vanificare tutti gli sforzi fatti dall’impresa per costruire una solida reputazione, sulla quale basare il rapporto con i suoi clienti effettivi e potenziali (Coombs T. and Holladay S. 2014).

È quello che è già successo in diverse occasioni a svariati brand, anche molto conosciuti e ben radicati sul mercato internazionale: *Apple, HP, Lego, H&M, Zara, Dolce & Gabbana, Victoria’s Secret, Starbucks, Primark, Nike e Versace*, per citarne solo alcuni (Coombs T. and Holladay S. 2014).

Come hanno osservato Coombs e Holladay, tutto ciò è possibile in quanto esiste un collegamento tra CSR, reputazione aziendale e crisi. Secondo la loro analisi, di fatto le aziende usano la CSR e la comunicazione dei loro sforzi di CSR come uno strumento per costruire i pilastri su cui si reggerà la reputazione aziendale.

Tuttavia, i due studiosi osservano che la CSR Communication potrebbe portare a generare il rischio di nuove crisi. Se un gruppo di stakeholders dovesse rivelarsi insoddisfatto rispetto alle pratiche aziendali, potrebbe attivarsi al fine di spingere altri stakeholders a condividere le stesse opinioni negative. E se i suoi tentativi dovessero andare a buon fine la reputazione dell'azienda ne risentirebbe, trascinando l'organizzazione in un momento di dissesto.

Un recentissimo esempio di crisi aziendale, che ha minato seriamente la reputazione di un'importantissima impresa multinazionale è stato il “**caso dieselgate**” che ha coinvolto, nel 2015, la rinomata azienda automobilistica tedesca **Volkswagen**. L'azienda si era resa colpevole di aver installato su alcune vetture con motore a gasolio un software in grado di ridurre le emissioni di ossidi di azoto quando l'automobile veniva sottoposta a test, lasciandole invece inalterate in normali condizioni di guida.

Lo scandalo ha inevitabilmente incrinato il rapporto di fiducia con gli stakeholders di cui l'azienda godeva da decenni. Volkswagen aveva, infatti, posto in essere un comportamento ritenuto irresponsabile e irrispettoso dell'ambiente e dei suoi clienti, facendo omologare autovetture di notevole impatto ambientale, in termini di inquinamento. Il caso scoppiò venerdì 18 settembre 2015, e, già il lunedì seguente l'impresa dovette fare i conti con un crollo delle azioni del 18%. «La discesa non si arrestò nei giorni successivi bruciando 24 miliardi di capitalizzazione nelle prime due sedute e scivolando fino al 42% sotto al valore del 18 settembre. Nel giro di pochi giorni il terremoto in Borsa si trasferì ai piani alti del gruppo, con il numero uno Martin

Winterkorn costretto alle dimissioni (e attualmente sotto inchiesta insieme a numerosi altri dipendenti del gruppo)» (Il Sole 24 Ore).

Anche i consumatori italiani si sono mossi contro il colosso automobilistico tedesco.

È stata infatti intrapresa una class action guidata dall'associazione italiana che difende i diritti dei consumatori, Altroconsumo. La class action avviata da Altroconsumo, alla quale hanno aderito oltre ventimila persone, è stata approvata dalla Corte d'Appello di Venezia (Altroconsumo 2016).

I consumatori chiedono oggi all'azienda un risarcimento danni a fronte del comportamento ingannevole e fraudolento tenuto dalla Volkswagen. Inoltre, sul sito web dell'associazione Altroconsumo è disponibile un form per diffidare l'azienda tedesca, allargando in questo modo la portata della class action.



Quello appena descritto è un esempio di quanto, oggi, i consumatori, con i loro comportamenti e con le loro opinioni, possano esercitare una notevole influenza sulla vita delle aziende. L'intervento di uno di loro può allargare i suoi confini e spingere altri individui a condividere azioni di boicottaggio, trascinando in una crisi più o meno grave organizzazioni che, magari, fino a quel momento potevano ritenersi altamente performanti. In virtù di questo risulta evidente che oggi le imprese devono perseguire i loro obiettivi aziendali nel rispetto delle regole e nel rispetto degli interessi della collettività. Devono tenere un comportamento eticamente corretto non solo nei confronti della società (esterna), ma anche nei confronti di tutti i propri dipendenti. Devono chiarire quali sono i valori sui quali si fondano e assumere un atteggiamento coerente con quanto dichiarano.

Tuttavia, la comunicazione di CSR non può e non deve essere improvvisata o lasciata al caso. Come osservato fin'ora, deve essere frutto di un monitoraggio continuo degli stakeholders e deve fare ricorso agli strumenti che le ricerche di mercato mettono a disposizione del management per comprendere a fondo cosa essi pensano e quali sono i loro atteggiamenti nei confronti delle iniziative delle imprese.

Capitolo 2

REVIEW METODOLOGICA

2.1. Stato dell'arte

La ricerca relativa alla CSR Communication (CSRC) presenta dimensioni estremamente ridotte rispetto alla letteratura esistente nel campo della responsabilità sociale d'impresa (Ihlen Ø. et al. 2011).

Sebbene la comunicazione di CSR abbia iniziato ad essere al centro della ricerca di diversi studiosi già dagli anni Novanta, si è assistito ad una crescita esponenziale della letteratura in quest'area soltanto a partire dagli anni Duemila.

Di fatto, oggi la CSRC è diventata parte integrante della vita delle aziende e, per tale ragione, rappresenta un importante filone di studio nel campo della Corporate Social Responsibility.

Tuttavia, trattandosi di un ramo di analisi relativamente giovane, la letteratura concernente la CSRC è caratterizzata dalla coesistenza di una pluralità di studi, che fanno capo alle svariate aree delle discipline economico-aziendali. Tutto ciò definisce un sistema eterogeneo di osservazioni, saggi e pubblicazioni, che lascia senza risposta tutta una serie di importanti domande su quelli che sono obiettivi e potenzialità della comunicazione di CSR (Crane and Glozer 2016).

Andrew Crane e Sarah Glozer definiscono la ricerca nell'ambito della CSR Communication una vera e propria arena, in cui varie teorie e studi si fondano su «basi teoriche e epistemologiche e ontologiche divergenti».

Pertanto, la strada da percorrere per fornire una lettura del fenomeno chiara ed univoca è ancora molto lunga e complessa.

2.2. Obiettivi

Lo scopo di questa ricerca è quello di analizzare la letteratura esistente sulla materia, tentando di fornire un valido punto di vista sugli approcci e le metodologie di analisi che sono stati utilizzati dai ricercatori per eviscerare il fenomeno della CSR Communication. Ciò in quanto la prosecuzione e l'approfondimento dello studio di questa importante area della Corporate Social Responsibility sottende la necessità di fare maggiore chiarezza su quanto già si conosce sull'argomento e di organizzare il contributo fornito, a livello internazionale, da diversi studiosi in un sistema di nozioni coerente ed omogeneo.

Tuttavia, l'analisi della strada già percorsa fino ad ora ed il tentativo di contribuire ad una sorta di armonizzazione della disciplina, sono solo il punto di partenza di un percorso finalizzato a fornire *insights* in grado di stimolare ulteriori future ricerche.

2.3. Metodologia di analisi

2.3.1. Analisi sistematica della letteratura

Ai fini dell'analisi è stata realizzata una **review della letteratura esistente** sulla CSR Communication. Trattasi di una ricerca finalizzata ad individuare i vari metodi utilizzati dai ricercatori nell'ambito dei propri studi sulla CSRC.

La review della letteratura rappresenta «una forma peculiare di ricerca che genera nuova conoscenza circa l'argomento analizzato» (Torraco R. J. 2016). In effetti, essa «rassegna, critica e sintetizza la letteratura rappresentativa di un argomento in modo integrato» (Torraco R. J. 2016). Si tratta, infatti, di uno strumento che, analizzando e organizzando gli studi preesistenti, è in grado di generare nuove possibilità di sviluppo dell'oggetto di osservazione.

Nello specifico, una volta definito il dataset contenente i papers da passare in rassegna, questo lavoro si è focalizzato sulla analisi di quegli articoli che trattavano la CSR Communication in maniera **empirica**.

2.3.2. Dataset e codifica dei papers

Per la definizione del dataset è stata utilizzata la banca dati **Scopus** per analizzare i papers a partire dall'anno 2000. La scelta è ricaduta su un tale arco temporale proprio in virtù dell'impennata che gli studi e le pubblicazioni relative alla CSRC hanno subito a partire dagli inizi del nuovo millennio.

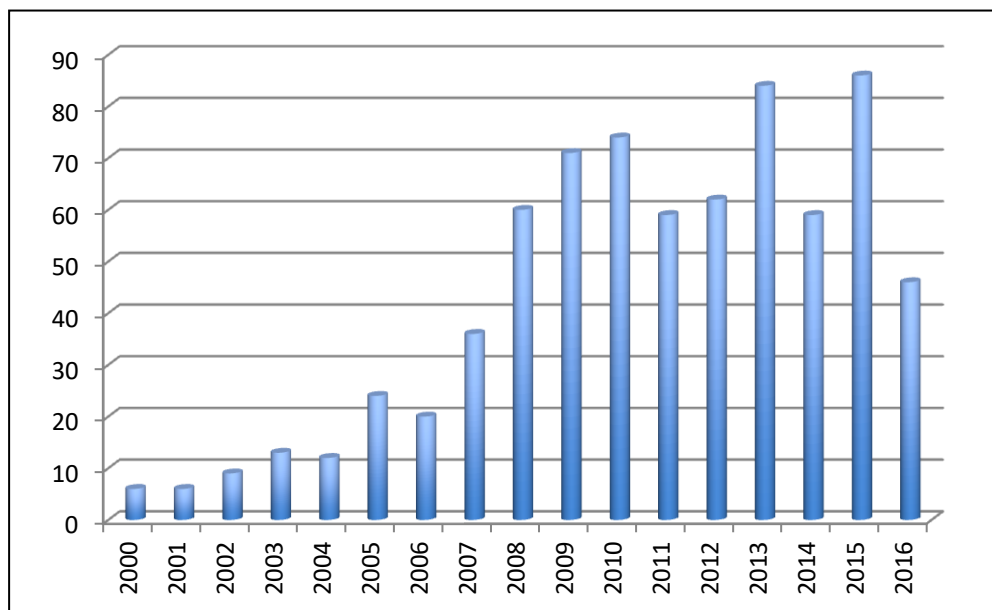


Grafico 2.1. Incremento studi contenuti nel dataset a partire dal 2000

La ricerca degli articoli è stata condotta utilizzando delle keywords correlate ai concetti di **CSR** e di **Communication**. In particolare, le parole chiave utilizzate sono:

- in relazione al concetto di CSR: *corporate social*; *corporate ethical*; *corporate environmental*; *environmental responsibility*; *social responsibility*; *corporate accountability*; *CSR*; *corporate social responsibility*;
- in relazione al concetto di Communication: *communica**; *reporting*; *discours**; *disclosure**; *narrative**; *dialogue**; *sensemaking*; *rethor**.

Per quanto riguarda il set di termini utilizzato per la ricerca di papers associati alla Communication, bisogna precisare che la scelta è ricaduta su queste keywords in quanto alcune di esse (come “narrative”, “dialogue” o “rethoric”) sono maggiormente correlate agli studi riguardanti la comunicazione pura. Al contrario, il termine “reporting” richiama articoli concernenti studi legati al mondo delle aziende e della responsabilità, proprio per il largo uso che oggi le organizzazioni fanno dell’attività di reporting come strumento di comunicazione di CSR. Inoltre, poiché, come precisato in precedenza, questo lavoro si è focalizzato sull’analisi di studi di tipo empirico, è stata effettuata una ulteriore ricerca di materiale utilizzando termini quali: *metho**; *quantitative*; *qualitative*; *empiric**. La ricerca con Scopus ha fornito **3173 papers**, sui quali è stato effettuato un processo di selezione, che ha determinato l’inclusione nel dataset finale degli articoli pubblicati sulle riviste principali. Inoltre, sono stati selezionati anche quei papers pubblicati su riviste caratterizzate da un minor livello di importanza, ma che risultavano altamente specializzate nella CSR Communication. Nella tabella sono riportate le riviste sulle quali sono stati pubblicati i papers analizzati.

Tabella 2.1. *Elenco riviste*

Accounting Review	Journal of Business Communication
Accounting, Auditing & Accountability Journal	Journal of Business Ethics
Accounting, Organizations and Society	Journal of Business Research
Business and Society	Journal of Cleaner Production
Business Ethics	Journal of Communication Management
Business Ethics Quarterly	Journal of Consumer Research
Business Ethics: A European Review	Journal of International Business Studies
Business Strategy and the Environment	Journal of Management Studies
California Management Review	Journal of Marketing
Corporate Communications: An International Journal	Journal of Marketing Communications
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Journal of the Academy of Marketing Science
Critical Perspectives on Accounting	Management Communication Quarterly
European Journal of Marketing	Management Decision
Human Relations	Organization
International Journal of Management Reviews	Organization Science
Journal of Accounting and Economics	Organization Studies
Journal of Accounting and Public Policy	Public Relations Review
Journal of Accounting Research	Strategic Management Journal

Attraverso questo processo di screening il numero dei papers è stato ridotto ad un totale di **752**. Il dataset è stato poi elaborato attraverso un **foglio di calcolo Excel**.

Sul foglio di lavoro sono stati riportati: **titolo** del paper; **anno** di pubblicazione; **rivista**; **autori**; **abstract**; distinzione tra papers **empirici** e **concettuali**; tipo di **approccio** empirico; **data collection**; **data analysis**; **unità** di analisi; **fonte** dei dati; eventuale utilizzo della tecnica del **case study**; **area geografica**; **settore**.

Tabella 2.2. *Voci del dataset*

Titolo	Data collection
Anno	Data analysis
Rivista	Unità
Autori	Fonte
Abstract	Case study
E/C	Area geografica
Type of empirical approach	Settore

Una volta ultimata la costruzione del dataset è iniziata la fase di analisi vera e propria dei papers. Il primo step ha riguardato la distinzione dei 752 articoli in studi di natura **empirica** e studi di tipo **concettuale**. Per una buona percentuale di papers, questa operazione è stata realizzata analizzando gli abstract presenti nel dataset. Tuttavia, in alcuni casi, la semplice lettura degli abstract si è rivelata insufficiente ai fini della classificazione tra studi empirici e concettuali. In tali circostanze si è fatto ricorso ai testi completi dei papers dubbi.

Una volta terminato questo processo di scrematura e portati alla luce i soli lavori empirici, è stato effettuato il download dei relativi full papers, sui quali è stata realizzata la codifica. In questa fase della ricerca, 24 articoli sono stati esclusi dal dataset (17 di questi papers sono risultati non rilevanti ai fini della ricerca , mentre i restanti 7 sono stati scartati poiché non è stato possibile reperirne il testo completo), determinando così una ulteriore riduzione del numero di elementi a **728**.

Osservando quanto teorizzato da Creswell (2013), nel corso della ricerca, sono stati

identificati **research designs** e **research methods**.

In relazione al disegno di ricerca, sono stati quindi individuati tre tipi di approcci:

- **Qualitative methods:** I metodi qualitativi fanno affidamento su dati testuali e immagini, o interviste costituite da domande aperte, o, ancora, osservazioni dirette. Generalmente, tendono a sfruttare diverse fonti di dati e il disegno di ricerca è flessibile, nel senso che il piano inizialmente elaborato può non essere rispettato, in quanto una o più fasi possono essere modificate o addirittura saltate. Tendenzialmente, nell'ambito dei metodi qualitativi, i ricercatori hanno un approccio olistico, tentano cioè di sviluppare un'immagine complessiva del fenomeno oggetto di studio e il ricercatore stesso gioca un ruolo chiave nella costruzione di questo quadro (Creswell 2013).
- **Quantitative methods:** I metodi quantitativi sono stati la metodologia maggiormente utilizzata nella ricerca, nell'ambito delle scienze sociali, tra il XIX ed il XX secolo. Lo stesso prefisso "quant" fa riferimento all'impiego di numeri e, effettivamente, proprio l'uso di numeri e domande chiuse e il conseguente ricorso all'elaborazione dei dati tramite procedure statistiche costituiscono la principale differenza rispetto ai metodi qualitativi. Si tratta di un approccio usato per «testare teorie oggettive esaminando la relazione tra variabili» (Creswell 2013).
- **Mixed methods:** Si tratta dell'uso simultaneo di metodi di tipo qualitativo e quantitativo. Queste tecniche, che hanno conosciuto grande sviluppo nel corso del XX secolo, vanno ad integrare diverse tipologie di dati, utilizzando i due distinti disegni di ricerca. «L'assunto base di questa forma di indagine è che la combinazione di approcci qualitativi e quantitativi fornisce una maggiore comprensione del problema di ricerca, rispetto ad entrambi gli approcci presi

singularmente» (Creswell 2013).

Per ciò che concerne, invece, i research methods, sono state individuate le varie tipologie di **data collection** e di **data analysis**.

Le tabelle riportate di seguito mostrano lo schema che è stato seguito per la codifica dei papers.

- Ricerche di tipo qualitativo:

<i>DATA COLLECTION</i>	<i>DATA ANALYSIS</i>
Archival data	Qualitative content analysis
Ethnography	Multiple-Methods
Interviews/Focus group	
Multi-Methods	

- Studi di tipo quantitativo:

<i>DATA COLLECTION</i>	<i>DATA ANALYSIS</i>
Archival data	Descriptive quantitative analysis
Experiment	Quantitative content analysis*
Survey	Statistical techniques
Network analysis	Network analysis
Multi-Methods	Multiple-Methods

* La QCA si applica a dati qualitativi.

- Analisi di tipo quali-quantitativo:

<i>DATA COLLECTION</i>	<i>DATA ANALYSIS</i>
Mixed	Mixed

Una volta completato il dataset con tutte le informazioni sopra elencate, è iniziata la analisi dei dati, anch'essa condotta utilizzando il medesimo foglio di calcolo Excel.

Capitolo 3

ANALISI

3.1. Analisi dei papers e risultati

3.1.1. Distinzione tra studi empirici e concettuali

In primo luogo, risulta evidente che la stragrande maggioranza dei papers (circa il 76% di essi) si colloca tra gli studi di tipo **empirico**.

Tabella 3.1. *Distinzione papers empirici e concettuali*

E/C	Conteggio	%
Empirici	556	76,4%
Concettuali	172	23,6%
<i>Totale</i>	728	

Si definiscono empiriche quelle ricerche in cui l'analisi «trae origine dai dati di una ricerca fatta direttamente o acquisita da un data base» (Botti A. 2011). Di fatto, il ricercatore che si appropria a studiare un fenomeno attraverso un'analisi empirica segue un procedimento **induttivo**, in cui i dati da egli raccolti costituiscono la base sulla quale costruire un modello generale, rappresentativo del fenomeno o dei fenomeni oggetto di indagine. In letteratura si osserva che la ricerca empirica segue un iter che si articola in cinque fasi successive ed «è finalizzata alla produzione di una conoscenza controllabile (pubblica, intersoggettiva e potenzialmente replicabile) che produce asserti e talvolta propone spiegazioni giustificandole su base empirica» (Di Franco G. 2001).

Le fasi nelle quali questa tipologia di ricerca si divide sono le seguenti:

- *Definizione del disegno di ricerca*: in questa fase si definiscono obiettivi e strategie di ricerca.
- *Costruzione della base empirica*: è lo step in cui vengono indicate le unità di

analisi sulle quali saranno rilevati i dati da analizzare.

- *Organizzazione dei dati*, che spesso implica la costruzione della cosiddetta matrice dei dati, ossia uno strumento che ne agevola la analisi.
- *Analisi dei dati*: è in questo momento che si producono asserzioni e spiegazioni; questa fase può implicare un utilizzo più o meno intenso di strumenti statistici ed è in grado di portare alla luce anche eventuali nessi tra le asserzioni.
- *Esposizione dei risultati*: è l'atto finale, in cui il ricercatore presenta il suo lavoro, fornendo una sintesi del processo di ricerca e i principali risultati del suo studio. In alcuni casi egli stesso fornisce suggerimenti per ulteriori ricerche.

Sebbene in numero nettamente inferiore rispetto ai lavori empirici, la ricerca evidenzia che una parte importante di studi relativi alla comunicazione di CSR risulta avere una natura **concettuale**. In questa categoria rientrano tutti i lavori non basati su analisi, ricerche empiriche, esperimenti o casi di studio. Al contrario, questi articoli affrontano il fenomeno della CSR communication attraverso un approccio prettamente teorico.

3.1.2. Classificazione sulla base del research design: qualitative, quantitative e mixed methods

La successiva fase di analisi ha riguardato la classificazione dei papers sulla base del **disegno di ricerca**. Come specificato in precedenza, gli articoli sono stati distinti in qualitativi, quantitativi e misti. La seguente tabella fornisce una sintesi dei risultati.

Tabella 3.2. *Classificazione sulla base del research design*

Type of Empirical Approach	Conteggio	%
Qualitativi	196	35%
Quantitativi	277	50%
Quali-Quantitativi	83	15%
<i>Totale</i>	556	

Si evince che una quota considerevole di ricerche si basa su analisi di tipo **quantitativo** (esattamente la metà di esse). I disegni di ricerca quantitativi implicano l'ausilio di processi di tipo **sperimentale** (o quasi-sperimentale) e **non sperimentale** (Creswell 2013). Nel primo caso si tratta di veri e propri esperimenti, più o meno rigorosi; mentre nel secondo caso si fa riferimento ad altri tipi di prassi, che, come si vedrà in seguito, possono essere rappresentate, ad esempio, da survey o network analysis.

In seconda posizione si collocano i **metodi qualitativi**, che, come chiarito nel capitolo precedente, non coinvolgono analisi numeriche o metodi statistici. Essi prediligono, piuttosto, uno schema molto flessibile e meno formale rispetto ai metodi quantitativi. Come spiega Creswell (2013) si tratta della tipologia di analisi più adatta da utilizzare nel momento in cui l'oggetto della ricerca è nuovo, cioè non è stato ancora ampiamente eviscerato ed il ricercatore non conosce con esattezza le variabili chiave da esplorare.

Gli approcci di tipo **misto** rappresentano, infine, una quota esigua del campione di articoli analizzati.

3.1.3. Classificazione degli studi empirici sulla base del research

method: focus sulla data collection

La **data collection** rappresenta il metodo utilizzato dai ricercatori per la raccolta dei dati. La tabella 3.3. mostra come si ripartiscono le varie tipologie di raccolta utilizzate negli articoli esaminati.

Dall'analisi emerge che la maggior parte delle ricerche (circa il 40% del totale) fa ricorso ai cosiddetti "**archival data**". All'interno di tale categoria rientrano *corporate reports*, *company websites* e *social media*, nel caso di analisi qualitative, e dati relativi alle aziende derivanti da banche dati di natura economico-finanziaria (ad esempio *Bloomberg*) o da indici (ad esempio il *KLD*), nel caso di indagini quantitative.

Tabella 3.3. *Data collection*

Data Collection	Conteggio	%
Archival data	221	39,7%
Multi-methods	102	18,3%
Mixed	83	14,9%
Survey	62	11,2%
Interviews/Focus group	42	7,6%
Experiment	39	7,0%
Ethnography	4	0,7%
Network analysis	3	0,5%
<i>Totale</i>	<i>556</i>	

Una quota rilevante delle ricerche (circa il 33% di esse) è rappresentata dalle categorie “Multi-methods” e “Mixed”, ossia fa simultaneamente ricorso a svariate tipologie di raccolta dei dati. Si precisa che l’espressione “Multi-methods” è stata utilizzata in riferimento a quelle ricerche di carattere o esclusivamente qualitativo o esclusivamente quantitativo; di contro, la voce “Mixed” è stata impiegata in corrispondenza di ricerche di natura mista. Inoltre, più dell’11% dei papers è basato su dati derivanti da **surveys**. La survey è un metodo di indagine che consente di descrivere le caratteristiche di una popolazione, attraverso lo studio di un suo campione, utilizzando tecniche quantitative. Essa consente la generalizzazione dei risultati ottenuti tramite l’analisi del campione alla popolazione stessa. Quindi, le principali tipologie di data collection utilizzate nel campione risultano essere gli archival data, il mix di metodologie diverse e le surveys, mentre i restanti metodi non superano complessivamente il 16% del totale.

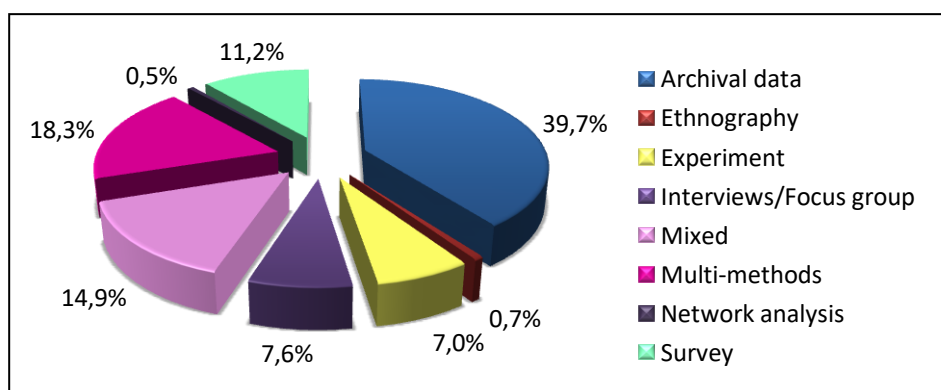


Grafico 3.1. *Data collection*

La categoria “Interviews/Focus group”, che fa parte delle tecniche qualitative, arriva a sfiorare l’8% del totale e include *interviste face to face*, *interviste telefoniche* e *focus group* (che, in genere, prevedono un numero di partecipanti compreso tra sei e otto). Le interviste sono basate su domande aperte dalle quali, generalmente, scaturiscono le opinioni degli intervistati. Anche gli esperimenti, con il 7%, rappresentano una quota poco significativa del totale.

Ci sono, poi, due tipologie di data collection, che non arrivando a toccare neanche l’1% del totale, risultano essere particolarmente penalizzate nella classificazione: si tratta di **etnografia** e **network analysis** (all’interno della quale rientrano non soltanto le analisi dei social network, ma anche indagini che coinvolgono una più ampia rete di relazioni all’interno delle quali l’unità di analisi risulta inserita). L’etnografia rappresenta, inoltre, un particolare disegno di ricerca in cui «il ricercatore studia i modelli condivisi di comportamenti, il linguaggio, le azioni di un gruppo culturale intatto in un ambiente naturale per un periodo di tempo prolungato» (Creswell 2013) e che può prevedere anche osservazioni e interviste.

È interessante sottoporre all’attenzione del lettore una ulteriore ripartizione dei metodi di raccolta dei dati, effettuata sulla base del disegno di ricerca.

- La tabella 3.4 mostra tale classificazione nelle ricerche di tipo **qualitativo**.

Tabella 3.4. *Data collection nelle ricerche qualitative*

Data Collection	Conteggio	%
Multi-methods	83	42,3%
Archival data	67	34,2%
Interviews/Focus group	42	21,4%
Ethnography	4	2,0%
<i>Totale</i>	<i>196</i>	

I risultati mettono in luce una importante differenza rispetto ai risultati generali. Infatti, mentre nella classificazione generale l’approccio più frequente risulta essere il ricorso agli archival data, in questo caso la categoria di data collection

più ricorrente è l'uso congiunto di più tecniche diverse.

- Per quanto riguarda gli studi **quantitativi**, la situazione è sintetizzata nella tabella 3.5.

Tabella 3.5. *Data collection nelle ricerche quantitative*

Data Collection	Conteggio	%
Archival data	154	55,6%
Survey	62	22,4%
Experiment	39	14,1%
Multi-methods	19	6,9%
Network analysis	3	1,1%
<i>Totale</i>	<i>277</i>	

In questo caso gli archival data tornano ad occupare la prima posizione, mentre la survey diventa la seconda tipologia di data collection utilizzata.

- La totalità degli studi di tipo quali-quantitativo si caratterizza per l'utilizzo di più tecniche di data collection (categoria "Mixed").

3.1.4. Classificazione degli studi empirici sulla base del research

method: focus sulla data analysis

I papers sono stati poi classificati anche in base alla **data analysis**, ossia il metodo scelto dai ricercatori per effettuare l'analisi sui dati a loro disposizione. Come si evince dalla tabella 3.6. se non si tiene conto del disegno di ricerca, la maggior parte degli studi affronta l'analisi dei dati attraverso **tecniche statistiche**. La categoria "**Statistical techniques**", che interessa poco più del 35% dei papers, include:

- *ANOVA* (Analisi univariata della varianza), *ANCOVA* (Analisi della covarianza), *MANOVA* (Analisi multivariata della varianza) e *Regressioni*: si tratta di tecniche di statistica inferenziale che vengono utilizzate per verificare le ipotesi di ricerca.

- *Structural Equation Modeling (SEM)*: è un modello statistico molto usato nelle scienze comportamentali che può essere considerato come una sorta di «combinazione di analisi fattoriale, regressione e path analysis» (Hox J.J. 1999).
- *Econometrics*: questa categoria include ulteriori tecniche statistiche e matematiche applicate all'economia.

Tabella 3.6. *Data analysis*

Data Analysis	Conteggio	%
Statistical techniques	196	35,3%
Qualitative content analysis	122	21,9%
Multiple-methods	106	19,1%
Mixed	83	14,9%
Descriptive quantitative analysis	34	6,1%
Quantitative content analysis	12	2,2%
Network analysis	3	0,5%
<i>Totale</i>	<i>556</i>	

La “**content analysis**” di tipo **qualitativo**, con quasi il 22 % dei papers, si attesta come secondo metodo più utilizzato dai ricercatori. Inoltre, una quota considerevole di studiosi decide di ricorrere a più tecniche contemporaneamente (categorie “Multi-methods” e “Mixed”). Di contro, risultano essere decisamente poco rilevanti le “**descriptive quantitative analysis**” (ossia il ricorso a semplici statistiche descrittive, come ad esempio gli indici di posizione), le **content analysis** di tipo **quantitativo** e le **network analysis** (che includono anche analisi dei social).

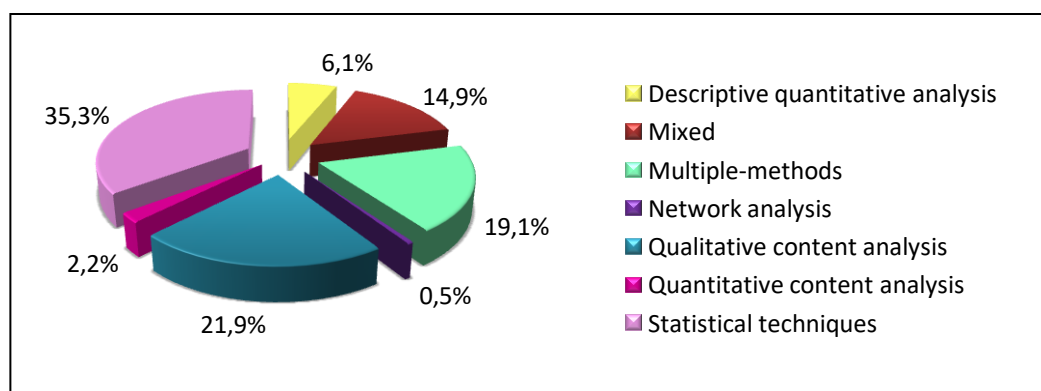


Grafico. 3.2. *Data analysis*

L'**analisi del contenuto** (o content analysis) è una metodologia di indagine utilizzata per produrre «replicabili e valide inferenze dai dati al loro contesto» (Krippendorff K. 1989). Di fatto, ciò che viene analizzato sono discorsi verbali, documenti scritti e rappresentazioni visive (Krippendorff K. 1989). Si tratta, in generale, di dati di natura qualitativa, sui quali viene effettuata, spesso ricorrendo a un processo computerizzato, una vera e propria verifica dei contenuti. L'analisi può produrre risultati trattati in maniera qualitativa o quantitativa, ma i dati di partenza sono necessariamente qualitativi.

Si riportano di seguito i risultati dello studio che è stato effettuato sulla data analysis, distinguendo tra metodi qualitativi e metodi quantitativi.

- La tabella 3.7. mostra che nell'ambito delle ricerche di tipo **qualitativo** la data analysis più ricorrente è quella basata sulla analisi del contenuto.

Tabella 3.7. *Data analysis nelle ricerche qualitative*

Data Analysis	Conteggio	%
Qualitative content analysis	122	62,2%
Multiple-methods	74	37,8%
<i>Totale</i>	<i>196</i>	

- Per quanto riguarda gli studi **quantitativi**, la situazione è sintetizzata nella tabella 3.8.

Tabella 3.8. *Data analysis nelle ricerche quantitative*

Data Analysis	Conteggio	%
Statistical techniques	196	70,8%
Descriptive quantitative analysis	34	12,3%
Multiple-methods	32	11,6%
Quantitative content analysis	12	4,3%
Network analysis	3	1,1%
<i>Totale</i>	<i>277</i>	

Più del 70% dei ricercatori utilizza tecniche statistiche più o meno complesse.

Le semplici statistiche descrittive e i metodi multipli sfiorano il 12% del totale;

mentre risultano decisamente poco rilevanti content analysis e network analysis.

- La totalità degli studi di tipo misto si caratterizza per l'utilizzo di più tecniche di data analysis (categoria "Mixed").

3.1.5. Case studies

Soltanto 119 ricerche su 556 presentano la tecnica del **case study**, ossia appena il 21%.

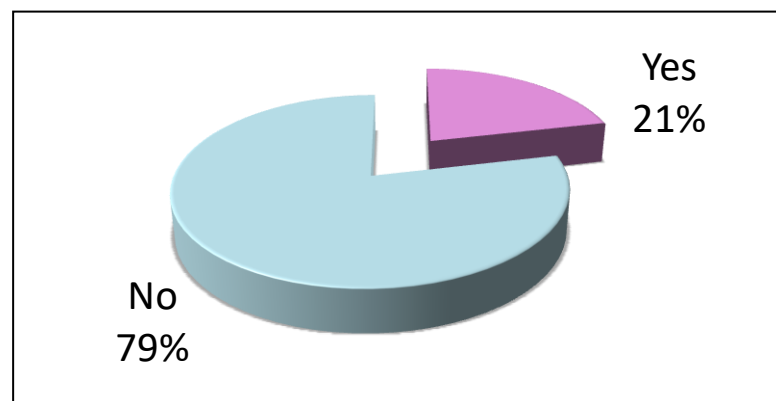


Grafico 3.3. Case studies

Secondo Robert K. Yin (1994) un case study è un'indagine empirica che analizza un determinato fenomeno inserito all'interno del suo contesto, soprattutto quando «i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti».

La particolarità di questa tecnica sta nel fatto che consente un approfondito studio dei fenomeni, senza sradicarli dalla realtà cui appartengono. Ciò è, di fatto, assolutamente necessario quando, come suggerisce Yin, la linea che separa il fenomeno dal suo contesto risulta essere estremamente sottile. Tuttavia, la capacità di arricchire l'analisi con la realtà in cui l'oggetto di studio vive e con la quale interagisce lo rende un metodo particolarmente efficace nel momento in cui il ricercatore ha bisogno di includere le caratteristiche del contesto all'interno dell'indagine. Il case study si serve di molteplici fonti di dati che, in molti casi, vengono armonizzati e tradotti in un sistema coerente di informazioni attraverso il ricorso a svariati strumenti di analisi

3.1.6. Unità di analisi

L'esame condotto sulle unità di analisi ha portato ai seguenti risultati.

Tabella 3.9. *Unità di analisi*

Unità	Conteggio	%
Companies	436	78,4%
Consumers	33	5,9%
Mixed*	31	5,6%
Stakeholders	17	3,1%
Students	12	2,2%
Articles	7	1,3%
Experts	6	1,1%
Others	14	2,5%
Totale	556	

Come si evince dalla tabella 3.9. quasi l'80% dei papers presenta delle ricerche i cui risultati sono riferiti ad **aziende**.

Il restante 20% circa degli studi si basa su altri tipi di unità, come ad esempio **consumatori**, stakeholders, esperti, o a **più categorie simultaneamente**. Tuttavia, rapportando ognuna di queste categoria al totale, si ottengono quote abbastanza esigue e per tale ragione quella costituita dalle aziende risulta essere l'unica categoria di rilievo ai fini dell'indagine.

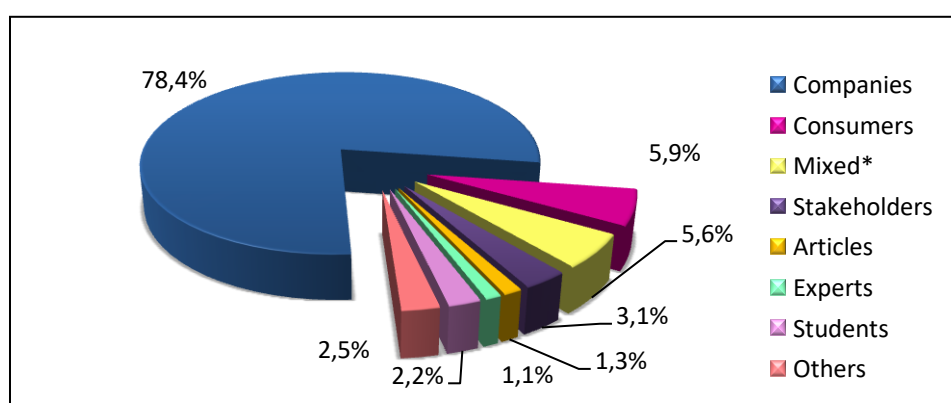


Grafico 3.4. *Unità di analisi*

* La categoria "Mixed" fa riferimento all'uso di diverse tipologie di unità e include i papers che fanno ricorso sia ad aziende che a NGOs.

3.1.7. Ulteriori informazioni

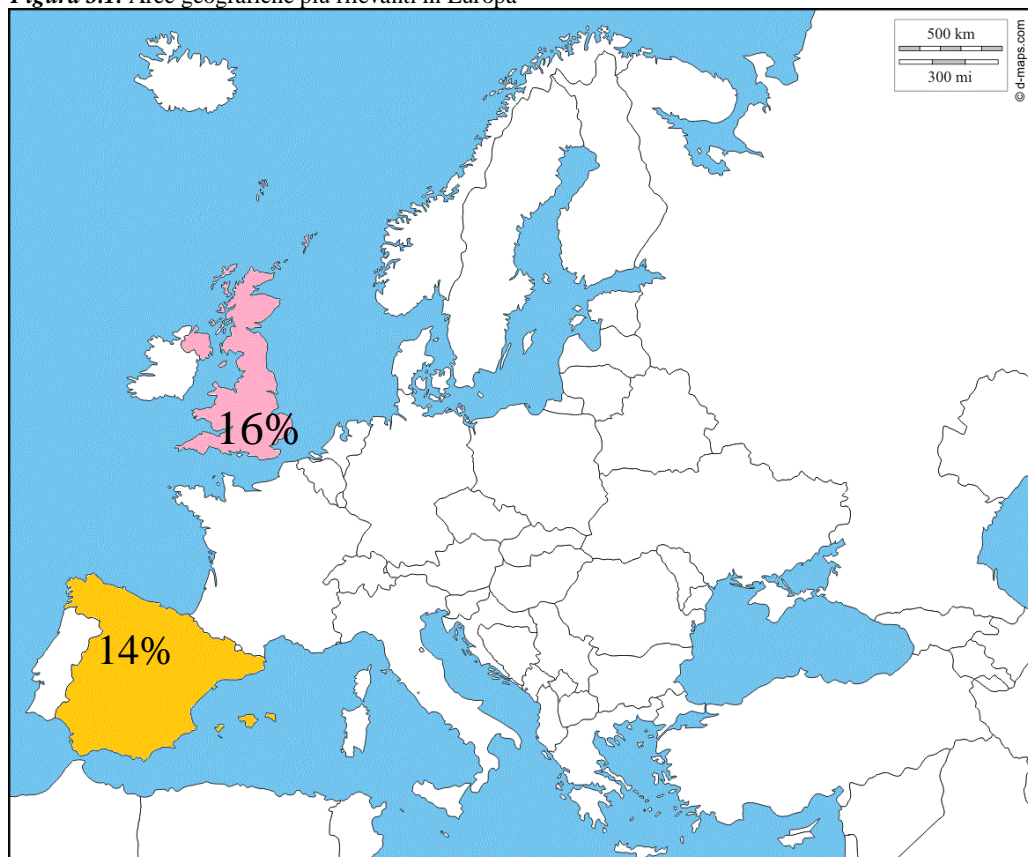
Dall'analisi effettuata sul campione sono state tratte ulteriori informazioni riguardanti l'**area geografica** a il **settore** di riferimento degli studi esaminati.

Area geografica

È doveroso precisare che non tutti i papers analizzati forniscono dettagli riguardanti l'area geografica di riferimento. In particolare, tale informazione è reperibile nel 94% circa di essi. Pertanto, sulla base delle informazioni disponibili, si può affermare che i continenti maggiormente interessati dalle ricerche esaminate sono:

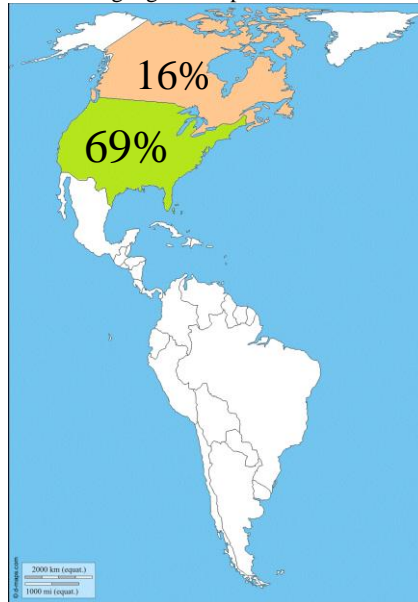
- **Europa** (con ben 194 studi). In particolare, le quote più significative di papers elaborati nel vecchio continente derivano da **Regno Unito** (il 16% degli studi europei) e **Spagna** (più del 14%).

Figura 3.1. Aree geografiche più rilevanti in Europa



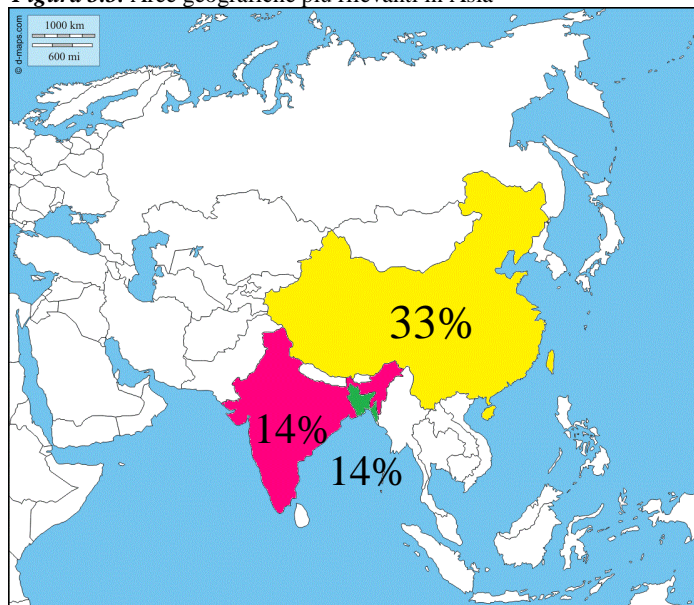
- **America**, con 98 papers, il 69% dei quali (circa) interessa l'area degli **Stati Uniti**. Solo il Canada, inoltre, supera la soglia del 10% classificandosi in seconda posizione con più del 16% di studi d'oltreoceano.

Figura 3.2. Aree geografiche più rilevanti in America



- **Asia** (con 72 studi). Circa il 33% delle ricerche asiatiche si concentra in **Cina**, seguita da **Bangladesh** e **India**, che dividono il secondo posto in classifica, entrambi con il 13,9%.

Figura 3.3. Aree geografiche più rilevanti in Asia



- Inoltre, una cospicua parte delle ricerche (112 di esse) interessa contestualmente **più continenti**.

È interessante notare come più del 30% degli studi relativi ad una delle aree più povere del mondo, come l'**Africa** si riferisce al sud del continente. D'altra parte, sebbene soltanto 30 degli articoli analizzati interessi l'**Oceania**, quasi la totalità di questi (80%) specifica di fare riferimento al **contesto australiano**.

Settore

Anche per quanto riguarda il settore di riferimento, bisogna tenere conto del fatto che il 21% circa delle ricerche non si riferisce ad un determinato settore o non fornisce informazioni a riguardo.

Tuttavia, analizzando il restante 79% si evince che più della metà di esso (quasi il 60%) non si focalizza su un particolare settore, bensì conduce **indagini cross-settoriali**.

Tra le ricerche che forniscono un focus su una particolare area di business, si riscontra una presenza relativamente importante del settore “**Banking and Finance**” (che ricopre settore bancario, mercato dei capitali e assicurazioni) ed “**Energy**” (all'interno del quale sono compresi: nucleare, oil and gas ed elettricità).

3.2. Limiti della ricerca

Lo svolgimento della ricerca ha dovuto tener conto di alcuni limiti.

Come specificato in precedenza, non è stato possibile reperire determinate informazioni, come l'**area geografica** e il **settore di riferimento**, in una parte degli studi.

In particolare, per quanto riguarda l'area geografica, il 5,8% dei papers non fornisce questo tipo di informazione. Tale percentuale è molto più rilevante se si osserva il settore. In questo caso infatti ben il 21,4% degli articoli non specifica o, semplicemente,

non fa riferimento ad un'area di attività.

Un altro limite consiste nel fatto che l'analisi della letteratura si è concentrata esclusivamente sull'aspetto **empirico**. Di fatto, lo studio è stato condotto essenzialmente su tutti quei lavori di natura prettamente empirica, procedendo con un'osservazione e descrizione approfondita soprattutto di disegno di ricerca e metodologia di raccolta e analisi dei dati. In tal senso, incrociare l'analisi di base empirica con la prospettiva teorica avrebbe potuto certamente fornire informazioni aggiuntive, che non sono state portate alla luce da questo studio.

Un ulteriore limite si può riscontrare nel **mancato focus sui risultati** delle varie ricerche facenti parte del campione. In effetti, questo lavoro di ricerca è stato condotto in maniera totalmente svincolata rispetto a qualsiasi risultato emerso nei singoli studi esaminati.

CONCLUSIONI

La complessità del moderno sistema economico ha costretto le imprese a modificare le proprie strategie. Oggi il conseguimento del tradizionale obiettivo del profitto implica una maggiore consapevolezza da parte delle aziende dell'importantissimo ruolo sociale che esse stesse giocano all'interno dell'ambiente in cui vivono e con il quale, necessariamente, interagiscono.

Tutto ciò ha portato, soprattutto a partire dagli anni Duemila, al graduale passaggio da una gestione, per così dire, “*shareholder oriented*” ad una “*stakeholder oriented*”.

Diversi studi, tra cui la **stakeholder theory**, hanno portato alla luce l'importanza fondamentale di tutti gli stakeholders, sia quelli interni che quelli esterni all'impresa.

Il processo di *empowerment* degli stakeholders ha portato ad un crescente ricorso, da parte delle aziende, a pratiche di responsabilità sociale, volte a dimostrare il proprio interesse rispetto alle più svariate problematiche che investono la società, siano esse di natura prettamente ambientale oppure di natura etica e morale ed il proprio impegno e contributo all'innalzamento della qualità della vita degli individui, preservando il pianeta che costituisce la loro casa.

È inoltre evidente come adottare una gestione orientata alla **Corporate Social Responsibility** non sia sufficiente a garantire il successo delle iniziative aziendali. Il già citato processo di *empowerment* ha partorito stakeholder e, soprattutto, consumatori che si pongono in maniera sempre più critica rispetto all'operato delle organizzazioni. Chiaramente, agire in maniera disinteressata rispetto alle problematiche sociali o ambientali ha un impatto assolutamente negativo sui profitti aziendali, ma non è, d'altra parte, scontato che il ricorso ad attività di CSR porti effettivamente a risultati graditi.

Le imprese, infatti, devono vincere la barriera rappresentata dallo **scetticismo dei**

consumatori e convincerli della genuinità delle proprie intenzioni. Ciò non vuol dire che gli individui si aspettino ingenuamente che le imprese operino con il solo fine di creare un mondo migliore. Piuttosto essi mostrano la propria disponibilità a premiare quelle aziende che, pur nell'intento di raggiungere l'equilibrio economico e generare profitti per i propri azionisti, si impegnano a dare il proprio contributo al perseguimento di interessi di portata ben più ampia.

La **comunicazione di CSR** diventa, in tali circostanze, lo strumento idoneo a fornire agli stakeholders tutte le informazioni concernenti le iniziative di natura sociale che l'organizzazione pone in essere. Pertanto, assumendo un'importanza cruciale in tal senso, la CSR Communication è diventata il centro di numerosi studi, a livello internazionale. Ciò in quanto comunicare i propri sforzi di CSR non è l'unico elemento chiave nella definizione di una strategia vincente. Al contrario, come si comunica, di quali strumenti ci si serve e quali sono i contenuti della comunicazione rappresentano i fattori in grado di influenzare la reputazione di cui l'azienda gode tra gli stakeholders. Fortunatamente oggi le imprese possono comunicare sfruttando tutti gli strumenti che la modernità mette loro a disposizione: da Internet (ad esempio attraverso websites e social network), ai nuovi documenti a contenuto qualitativo e sociale che vengono affiancati ai tradizionali reports di natura finanziaria e contabile, fino ad arrivare al packaging e ai tradizionali media.

Lo studio condotto in questa sede si è focalizzato proprio sulla comunicazione di CSR, per tentare di fornire un contributo all'armonizzazione della ricerca in tale ambito.

L'analisi ha evidenziato che la maggior parte degli studi del campione è di natura **empirica**, ossia più del 70%.

In particolare, circa la metà di essi si basa su un **disegno di ricerca** di tipo **quantitativo**. A tal proposito, si sottopone all'attenzione del lettore la bassissima

percentuale (appena il 15%) di studi **misti**, ossia di natura **quali-quantitativa**, riscontrata all'interno del campione. Trattasi di un dato molto interessante in quanto, come osserva Creswell (2013), «la combinazione di approcci qualitativi e quantitativi fornisce una maggiore comprensione del problema di ricerca, rispetto ad entrambi gli approcci presi singolarmente».

Una prima osservazione, quindi, che scaturisce dall'analisi fin qui condotta, è quella che mostra una quota troppo esigua di studi di natura mista e, di conseguenza, la necessità di un maggior numero di ricerche che si avvicinino allo studio della CSR Communication facendo ricorso ai due disegni di ricerca congiuntamente.

Per quanto riguarda, invece, i **metodi di ricerca**, si forniscono i risultati relativi alla **data collection** e quelli concernenti la **data analysis**.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati, si evince che quasi il 40% dei papers utilizza gli **archival data**. Inoltre, l'approfondimento della data collection sulla base del disegno di ricerca ha mostrato che nelle ricerche qualitative la maggior parte dei ricercatori ha fatto ricorso a più tecniche di raccolta congiunte (il 42% circa), mentre nell'ambito delle ricerche quantitative gli archival data restano la metodologia più diffusa.

A proposito, invece, della **data analysis**, le **tecniche statistiche** si affermano come i principali strumenti di analisi, con poco più del 35% del totale. Anche in questo caso, si evincono delle differenze nel momento in cui si approfondisce l'indagine operando le opportune distinzioni sulla base del disegno di ricerca. In particolare, le **statistical techniques** si confermano come prima metodologia di analisi detenendo più del 70% dei papers quantitativi, mentre la maggior parte delle ricerche di tipo qualitativo (circa il 62%) si basa sulla **content analysis**, ovviamente **qualitativa**.

Informazioni interessanti si riscontrano nell'esame delle **unità di analisi** utilizzate dagli studiosi e delle **aree geografiche** nelle quali i vari studi si concentrano.

La maggior parte delle ricerche, infatti, è condotta sulle **aziende** (circa il 78%) e ciò dimostra probabilmente che lo studio del fenomeno si focalizza, forse eccessivamente, sull'attore da cui le iniziative di CSR partono, ossia l'organizzazione, piuttosto che sull'impatto che esse hanno sui destinatari di tali attività. In tal senso, probabilmente, sarebbe utile incrementare gli studi, ad esempio, sui consumatori o su altre categorie di stakeholders, che all'interno del campione di riferimento arrivano a sfiorare rispettivamente il 6% e il 3% del totale. A proposito delle aree geografiche, la ricerca ha delineato abbastanza chiaramente la mappa degli studi. Sebbene, infatti, il campione accolga al suo interno ricerche provenienti da ogni parte del mondo, la quota più significativa di esse si concentra in tre continenti: **Europa, America e Asia**.

È, inoltre, interessante notare che soltanto il 21% dei papers fa ricorso alla tecnica del **case study**. Anche in questo caso si ritiene che in una prospettiva futura sia necessario incrementare tale quota, ad oggi estremamente ristretta. Il case study è infatti una tecnica di analisi particolarmente utile quando si vuole analizzare un fenomeno senza sradicarlo dal suo contesto. Per tale ragione, probabilmente, il caso di studio sarebbe in grado di fornire ulteriori informazioni sul fenomeno della CSR Communication che utilizzando altri tipi di tecniche non si riuscirebbero a portare alla luce. Ciò in quanto la CSR e la CSR Communication sono indubbiamente caratterizzate da un fortissimo legame con il contesto all'interno del quale sorgono.

Come dimostra l'analisi della letteratura presentata in questo elaborato, sebbene si sia assistito ad un notevole incremento degli studi nel campo della Corporate Social Responsibility e della sua comunicazione agli stakeholders, si tratta tutt'oggi di un'area di analisi ancora da esplorare. Ulteriori future ricerche potrebbero portare alla luce sfumature e connessioni ancora ignote.

Allegato 1 – Estratto del dataset con distinzione tra papers empirici e concettuali

Tabella 1. Estratto dataset

TITOLO	ANNO	RIVISTA	PRIMO AUTORE	ABSTRACT	E/C
A commentary on: Corporate social responsibility reporting and reputation risk management	2008	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Adams C.A.	Purpose – The purpose of (...)	C
A global strategic plan for corporate philanthropy	2007	Corporate Communications: An International Journal	Valor C.	Purpose – Criticisms of (...)	C
A linguistic interpretation of Welford's hijack hypothesis	2010	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Brown M.	This paper makes a linguistic (...)	E
A review of Chinese and English language studies on corporate environmental reporting in China	2015	Critical Perspectives on Accounting	Yang H.H., Craig R., Farley A.	We review theoretical (...)	E
Accountability in the Value Chain: From Environmental Product Declaration (EPD) to CSR Product Declaration	2012	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Skaar C., Fet A.M.	Reporting on corporate social (...)	C
Accounting and the public interest: All the world's a stage	2005	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Lehman C.R.	Purpose – Seeks to explore (...)	C

Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion	2009	Corporate Communications: An International Journal	Pomeroy A., Johnson L.W.	The purpose of this paper is (...)	C
Benchmarking and transparency: Incentives for the pharmaceutical Industry's Corporate Social Responsibility	2010	Journal of Business Ethics	Lee M., Kohler J.	With over 2 billion people (...)	E
Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting	2009	Journal of Cleaner Production	Brown H.S., de Jong M., Levy D.L.	Global Reporting Initiative (...)	C
Community disclosures in a developing country: insights from a neo-pluralist perspective	2016	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Soobaroyen T., Mahadeo J.D.	Purpose – The purpose of this (...)	E
Conceptualising employer branding in sustainable organisations	2011	Corporate Communications: An International Journal	Aggerholm H.K., Andersen S.E., Thomsen C.	Purpose – The purpose of (...)	C
Conceptualising future change in corporate sustainability reporting	2009	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Adams C.A., Whelan G.	The purpose of this paper is (...)	C
Conscience as control - managing employees through CSR	2013	Organization	Costas J., Kärreman D.	Corporate social responsibility (...)	E
Destroying the village to save it: Corporate social responsibility, labour relations, and the rise and fall of American hegemony	2010	Organization	Marens R.	The literature on Corporate (...)	C
From Voluntarism to Regulation: A Study on Ownership, Economic Performance and Corporate Environmental Information Disclosure in China	2013	Journal of Business Ethics	Meng X.H., Zeng S.X., Tam C.M.	This article examines (...)	E

How (not) to market socially responsible products: A critical research evaluation	2013	Journal of Marketing Communications	Davis I.	Growing awareness of their (...)	E
Human capital valuation: Tripartite paradigm framework and narratives	2007	Management Decision	Cox D., Wilcock A., Aung M.	Purpose – The purpose of this (...)	C
Human rights disasters, corporate accountability and the state: Lessons learned from Rana Plaza	2016	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Siddiqui J., Uddin S.	Purpose – The purpose of this (...)	E
Just a passing fad?: The diffusion and decline of environmental reporting in the Finnish water sector	2013	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Vinnari E., Laine M.	Purpose – The study seeks to (...)	E
Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change	2007	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Adams C.A., McNicholas P.	The purpose of this study is (...)	E
Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy	2015	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Mio C., Venturelli A., Leopizzi R.	The purpose of this paper is (...)	E
Managing corporate social responsibility: Lessons from the oil industry	2008	Corporate Communications: An International Journal	Vaaland T.I., Heide M.	Purpose – The purpose of this (...)	E
Managing indigenous relations: Corporate social responsibility and corporate communication in a new age of activism	2005	Corporate Communications: An International Journal	Evuleocha S.U.	Purpose – The purpose of this (...)	C
Mandatory corporate social responsibility assurance practices: The case of king III in South Africa	2015	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Ackers B., Eccles N.S.	Purpose – Despite its voluntary (...)	E

Meaning making by managers: Corporate discourse on environment and sustainability in India	2014	Journal of Business Ethics	Nambiar P., Chitty N.	The globally generated (...)	E
Measuring Corporate Environmental Performance: The Trade-Offs of Sustainability Ratings	2010	Business Strategy and the Environment	Delmas M., Blass V.D.	Socially responsible investing (...)	E
Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research	2015	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Baker M., Schaltegger S.	Purpose – The purpose of this (...)	C
Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations Between a French Mutual Bank and Its Members	2012	Journal of Business Ethics	Girard C., Sobczak A.	The aim of this article is (...)	E
Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives	2012	Journal of Cleaner Production	Lozano R.	Corporate leaders and (...)	C
Transparency of corporate social responsibility in Dutch breweries	2007	Journal of Business Ethics	Quaak L., Aalbers T., Goedee J.	According to the Dutch (...)	E
Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash	2013	Journal of Business Ethics	Lyon T.P., Montgomery A.W.	We theorize that (...)	C
Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers : tame anita roddick, founder of the body shop	2007	Journal of Business Ethics	Pless N.M.	This article contributes to (...)	C
Use of Discretionary Environmental Accounting Narratives to Influence Stakeholders: The Case of Jurors' Award Assessments	2015	Journal of Business Ethics	Lee W.E., Sweeney J.T.	This experimental study (...)	E

Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization	2010	Journal of Business Ethics	Pies I., Beckmann M., Hielscher S.	This article develops (...)	C
Visualizing CSR: A visual framing analysis of US multinational companies	2015	Journal of Marketing Communications	Garcia M.M., Greenwood K.	The aim of this research study (...)	E
Voluntary corporate social responsibility disclosure: SEC cSR seal of approval	2007	Business and Society	Rodriguez L.C., Lemaster J.	This article recommends that (...)	C
What is a fair price? Ethics as sensemaking	2015	Organization Science	Reinecke J., Ansari S.	Whereas the deliberative (...)	E
What is measured counts: Harmonized corporate reporting and sustainable economic development	2004	Critical Perspectives on Accounting	Saravanamuthu K.	Keynes argued for the (...)	C
Where firms choose to disclose voluntary environmental information	2011	Journal of Accounting and Public Policy	Villiers C.D., Van Staden C.J.	Corporate environmental (...)	E
Why corporations should not abandon social responsibility	2008	Journal of Business Ethics	Pava M.L.	Former U.S. Secretary of (...)	C
Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility	2007	Academy of Management Review	Campbell J.L.	I offer an institutional theory (...)	C
Women on boards: Do they affect sustainability reporting?	2014	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Fernandez-Feijoo B., Romero S., Ruiz-Blanco S.	Sustainable reports are (...)	E

Allegato 2 – Dettaglio area geografica

Tabella 2. Dettaglio continenti

Continente	Conteggio	%
Africa	13	2,5%
America	98	18,7%
Asia	72	13,7%
Europe	194	37,0%
Oceania	30	5,7%
Eurasia	6	1,1%
Global	112	21,3%
<i>Totale</i>	<i>525</i>	<i>100%</i>

Tabella 3. Dettaglio Africa

Africa	Conteggio	%
Gahana	1	7,7%
Mauritius	3	23,1%
Namibia	1	7,7%
South Africa	4	30,8%
Tanzania	1	7,7%
Non specificato	3	23,1%
<i>Totale</i>	<i>13</i>	<i>100%</i>

Tabella 4. Dettaglio America

America	Conteggio	%
Argentina	1	1,0%
Brazil	1	1,0%
Canada	16	16,3%
Chile	1	1,0%
Colombia	2	2,0%
Latin America	1	1,0%
Mexico	3	3,1%
North America	2	2,0%
US	68	69,4%
Non specificato	3	3,1%
<i>Totale</i>	<i>98</i>	<i>100%</i>

Tabella 5. Dettaglio Asia

Asia	Conteggio	%
Bahrain	1	1,4%
Bangladesh	10	13,9%
China	24	33,3%
India	10	13,9%
Indonesia	2	2,8%
Israel	1	1,4%
Japan	4	5,6%
Lebanon	1	1,4%
Malaysia	6	8,3%
Malaysia, Indonesia	1	1,4%
Qatar	1	1,4%
South Korea	2	2,8%
Taiwan	5	6,9%
Thailand	1	1,4%
Vietnam	1	1,4%
Non specificato	2	2,8%
<i>Totale</i>	<i>72</i>	<i>100%</i>

Tabella 6. Dettaglio Eurasia

Eurasia	Conteggio	%
Russia	3	50,0%
Turkey	3	50,0%
<i>Totale</i>	<i>6</i>	<i>100%</i>

Tabella 7. Dettaglio Europa

Europe	Conteggio	%
Austria	1	0,5%
Belgium	2	1,0%
Denmark	11	5,7%
Finland	14	7,2%
France	6	3,1%
Germany	7	3,6%
Germany and UK	1	0,5%
Greece	3	1,5%
Hungary	1	0,5%
Ireland	3	1,5%
Italy	13	6,7%
Italy and UK	1	0,5%
Luxembourg	1	0,5%
Mixed (Europe)	9	4,6%
Netherlands	16	8,2%
Norway	5	2,6%
Portugal	5	2,6%
Scandinavia	1	0,5%
Slovenia	5	2,6%
Spain	28	14,4%
Sweden	9	4,6%
Sweden and Finland	1	0,5%
Switzerland	6	3,1%
UK	31	16,0%
UK and Ireland	1	0,5%
Non specificato	13	6,7%
<i>Totale</i>	<i>194</i>	<i>100%</i>

Tabella 8. Dettaglio Oceania

Oceania	Conteggio	%
Australia	24	80,0%
New Zealand	5	16,7%
Papua New Guinea	1	3,3%
<i>Totale</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Tabella 9. Dettaglio global

Global	Conteggio	%
Europe and Us	2	1,8%
Germany, Italy and US	1	0,9%
Global	105	93,8%
Malaysia and Australia	1	0,9%
North America and Europe	1	0,9%
US and Denmark	1	0,9%
US and Germany	1	0,9%
<i>Totale</i>	<i>112</i>	<i>100%</i>

Tabella 10. Informazione sull'area geografica disponibile o non disponibile

Disp./Non disp.	Conteggio	%
Si	525	94,4%
No	31	5,6%
<i>Totale</i>	<i>556</i>	<i>100%</i>

Allegato 3 – Dettaglio settore

Tabella 11. *Dettaglio settore*

Settore	Conteggio	%
Various	260	59,5%
Banking and Finance	31	7,1%
Energy	21	4,8%
Food and Drink	15	3,4%
Mining	15	3,4%
ICT	12	2,7%
Other	83	19,0%
<i>Totale</i>	<i>437</i>	<i>100,0%</i>

Tabella 12. *Informazione sul settore disponibile o non disponibile*

Disp./Non disp.	Conteggio	%
Si	437	78,6%
No	119	21,4%
<i>Totale</i>	<i>556</i>	<i>100,0%</i>

Bibliografia

- Albè M. (2014). *I migliori siti web aziendali di responsabilità sociale*, greenbiz.it.
- Botti A. (2011). *Sul carattere empirico o teorico degli studi economico-aziendali. Un'analisi di contributi sulle relazioni non competitive*, Sinergie rivista di studi e ricerche.
- Coombs T. & Holladay S. (2014). *CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship*, Corporate communications: An International Journal.
- Crane A. & Glozer S. (2016). *Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges*, Journal of Management Studies.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, SAGE.
- Di Franco G. (2001). *EDS: Esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Franco Angeli.
- Direttiva 2014/95/EU del Parlamento Europeo e del Consiglio, 22 ottobre 2014, in GUCE L330/1, 15.11.2014
- Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. (2010). *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR Communication*, International Journal of Management Reviews.
- Gandolfi V. (2012). *La valutazione della responsabilità sociale delle imprese: analisi critica di alcuni casi aziendali*, Electronic Journal of Management.
- Grunig J.E. & Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*; Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, College Publishers.
- Hox J.J. (1999). *An Introduction to Structural Equation Modeling*; Family Science Review.

- Ihlen Ø., Bartlett L. J. & May S. (2011). *Corporate Social Responsibility and Communication*; Ihlen Ø., Bartlett L. J., May S. (eds.): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Chichester, Wiley-Blackwell.
- Kent M. L. & Taylor M. (2016). *From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication*, Public Relations Review.
- King B.G. (2011). *The tactical disruptiveness of social movements: sources of market and mediated disruption in corporate boycotts*, Social Problems, Vol.58, n.4.
- Kolk A. (2008). *Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices*, Business Strategy and the Environment.
- Krippendorff K. (1989). *Content Analysis* In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, pp. 403-407). New York, NY: Oxford University Press. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers/226
- Lee M.-D. P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*, International Journal of Management Reviews.
- Libro Verde della Commissione, del 18 luglio 2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001)366 def.
- Malan A., *Volkswagen al bivio a un anno dal Dieselgate*, Il Sole 24 Ore, 18 settembre 2016.
- Morsing M. & Schultz M. (2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, Business Ethics: A European Review, n.15.
- Putnam T. (1993). *Boycotts are busting out all over*, Business and Society Review.
- Sacconi L. (2004). *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc Papers n.143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11.

Torraco R. J. (2016). *Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future*, Human Resource Development Review.

Yin R. K. (1994). *Case study research: design and methods*, University of Michigan, Sage Publications.

Sitografia

<https://csr.leroymerlin.it/>

<http://repository.upenn.edu/>

<https://www.altroconsumo.it/>

<http://www.d-maps.com/>

<http://www.francoangeli.it/>

<https://www.greenbiz.it/>

<http://www.ilgiornale.it/>

<http://www.ita.sijm.it/>

<http://www.rizzolieducation.it/>

<https://www.unilever.it/>

<https://www.youtube.com/>